

**ПРОЕКТ МППА: Практическое руководство по  
Комплексному Проекту Планирования и Оценки**

Schiefer, Ulrich; Döbel, Reinald

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / monograph

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Schiefer, U., & Döbel, R. (2001). *ПРОЕКТ МППА: Практическое руководство по Комплексному Проекту Планирования и Оценки*. Budapest: Издательство ИОО-ИОП. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-107015>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

**Terms of use:**

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

**М П П А**

## **ПРОЕКТ МППА**

**Практическое руководство по Комплексному Проекту  
Планирования и Оценки**

**Авторы: Ульрих Шифер, Раиналд Дёбель**

При содействии Лючинии Бал  
Перевод Татьяны Терещенко



# **М П П А**

## **ПРОЕКТ МППА**

### **Практическое руководство по Комплексному Проекту Планирования и Оценки**

МППА, Метод Прикладного Планирования и Анализа, разработан Ульрихом Шифером и Антонио Батистой. Леонор Гандра, Карла Батиста и Марина П. Темудо оказали содействие в создании первого издания практического руководства, предназначенного для Португальского Института Сотрудничества (ИСП).

© Ульрих Шифер

Торговая марка МППА охраняется законом.

Данная версия адаптирована для ИОП/ИОО Ульрихом Шифером и Раиналдом Дёбелем и предоставляет право бесплатного использования и распространения среди участников семинаров.

По вопросу перевода на другие языки обращаться: [schiefer@iscte.pt](mailto:schiefer@iscte.pt)

или: [dobel@uni\\_muenster.de](mailto:dobel@uni_muenster.de)

или: [lbal@osi.hu](mailto:lbal@osi.hu)

Октябрь 2001

Издательство ИОО-ИОП – Будапешт



## **Слова признательности**

Авторы признательны коллективу Института Образовательной Политики - Будапешт, который входит в состав Будапештского Института Открытого Общества и оказывает поддержку сети фонда Сороса.

Мы также благодарны участникам семинаров национальных фондов и родственным организациям многих стран, внесшим ценные предложения по созданию данного пособия.

Особую признательность выражаем Лючинии Бал, которая стояла у истоков распространения МППА в сети фонда Сороса, а также внесла весомый вклад в создание данного руководства. Ее стратегическая дальновидность, ясность цели и терпимость служат постоянным источником вдохновения.

Ульрих Шифер

Раиналд Дёбель



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ЧАСТЬ 1: ЧТО ТАКОЕ МППА?</b>	<b>1</b>
<b>Введение</b>	<b>1</b>
<i>Цель руководства</i>	1
<i>История создания руководства</i>	1
<i>Структура руководства</i>	2
<b>Перспективы комплексного проекта планирования и оценки, основанного на принципе широкого участия</b>	<b>2</b>
<i>Участники и перспективы</i>	3
<i>Участие</i>	6
<i>Ограничения метода, основанного на принципе широкого участия</i>	8
<i>Стратегическое планирование и планирование проекта</i>	9
<i>Проект МППА и менеджмент проектного цикла (МПЦ)</i>	11
<b>Общее представление о Проекте МППА</b>	<b>16</b>
<i>Планирование</i>	17
<i>Оценка</i>	19
<i>Ускоренное планирование</i>	22
<i>Ускоренная оценка</i>	23
<b>ЧАСТЬ 2: МППА «ШАГ ЗА ШАГОМ»</b>	<b>25</b>
<b>ОБЫЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ</b>	<b>27</b>
ПОДГОТОВКА СЕМИНАРА 1 ПО ПЛАНИРОВАНИЮ	27
<i>Предпосылки</i>	27
<i>Направляющие вопросы</i>	27
<i>Конкретные шаги</i>	28
<i>Результаты</i>	32
СЕМИНАР 1 ПО ПЛАНИРОВАНИЮ	32
<i>Предпосылки</i>	32
<i>Направляющие вопросы</i>	33
<i>Конкретные шаги</i>	35
<i>Результаты</i>	39
ПОДГОТОВКА СЕМИНАРА 2 ПО ПЛАНИРОВАНИЮ	39
<i>Предпосылки</i>	39
<i>Направляющие вопросы</i>	40
<i>Конкретные шаги</i>	40
<i>Результаты</i>	41
СЕМИНАР 2 ПО ПЛАНИРОВАНИЮ	41
<i>Предпосылки</i>	41
<i>Направляющие вопросы</i>	42
<i>Конкретные шаги</i>	43
<i>Результаты</i>	44
ЗАВЕРШЕНИЕ СТАДИИ ПЛАНИРОВАНИЯ	44
<i>Предпосылки</i>	44



Направляющие вопросы .....	44
Конкретные шаги .....	44
Результаты .....	45
<b>ОЦЕНКА.....</b>	<b>46</b>
<i>Процедура оценки.....</i>	<i>46</i>
<i>Отличия «обычной» оценки от «оценки при повторном планировании».....</i>	<i>47</i>
<b>Обычная оценка .....</b>	<b>47</b>
ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ 1 ПО ОЦЕНКЕ .....	47
Предпосылки .....	47
Направляющие вопросы .....	48
Конкретные шаги .....	48
Результаты .....	49
СОВЕЩАНИЕ 1 ПО ОЦЕНКЕ.....	49
Предпосылки .....	49
Направляющие вопросы .....	49
Конкретные шаги .....	50
Результаты .....	52
ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ 2 ПО ОЦЕНКЕ .....	53
Предпосылки .....	53
Направляющие вопросы .....	53
Конкретные шаги .....	54
Результаты .....	54
СОВЕЩАНИЕ 2 ПО ОЦЕНКЕ .....	55
Предпосылки .....	55
Направляющие вопросы .....	55
Конкретные шаги .....	56
Результаты .....	56
ЗАВЕРШЕНИЕ СТАДИИ ОЦЕНКИ.....	57
Предпосылки .....	57
Направляющие вопросы .....	57
Конкретные шаги .....	57
Результаты .....	57
<b>Оценка при повторном планировании.....</b>	<b>57</b>
ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ 1 ПО ОЦЕНКЕ И ПОВТОРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ .....	58
Предпосылки .....	58
Направляющие вопросы .....	58
Конкретные шаги .....	59
Результаты .....	60
СЕМИНАР 1 ПО ОЦЕНКЕ И ПОВТОРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ .....	60
Предпосылки .....	60
Направляющие вопросы .....	60
Конкретные шаги .....	61
Результаты .....	62
ПОДГОТОВКА СЕМИНАРА 2 ПО ОЦЕНКЕ И ПОВТОРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ .....	62

Предпосылки .....	62
Направляющие вопросы .....	63
Конкретные шаги .....	63
Результаты .....	64
 СЕМИНАР 2 ПО ОЦЕНКЕ И ПОВТОРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ .....	64
Предпосылки .....	64
Направляющие вопросы .....	64
Конкретные шаги .....	65
Результаты .....	66
 ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ ОЦЕНКИ И ПОВТОРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	67
Предпосылки .....	67
Направляющие вопросы .....	67
Конкретные шаги .....	67
Результаты .....	68
<b>Ускоренное планирование .....</b>	<b>68</b>
ПОДГОТОВКА СЕМИНАРА ПО УСКОРЕННОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ .....	69
Предпосылки .....	69
Направляющие вопросы .....	69
Конкретные шаги .....	70
Результаты .....	70
 СЕМИНАР ПО УСКОРЕННОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ .....	70
Предпосылки .....	70
Направляющие вопросы .....	71
Конкретные шаги .....	71
Результаты .....	72
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	73
Предпосылки .....	73
Направляющие вопросы .....	73
Конкретные шаги .....	73
Результаты .....	73
<b>Ускоренная оценка.....</b>	<b>73</b>
ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ ПО УСКОРЕННОЙ ОЦЕНКЕ .....	73
Предпосылки .....	73
Направляющие вопросы .....	74
Конкретные шаги .....	74
Результаты .....	75
 СОВЕЩАНИЕ ПО УСКОРЕННОЙ ОЦЕНКЕ .....	75
Предпосылки .....	75
Направляющие вопросы .....	75
Конкретные шаги .....	76
Результаты .....	76
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	76
Предпосылки .....	76
Направляющие вопросы .....	76
Конкретные шаги .....	77
Результаты .....	77

<b>ЧАСТЬ 3: ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>78</b>
Список приложений .....	78
Приложение 1: Перечень материалов для подготовки семинаров .....	79
Приложение 2: Помощь .....	82
Приложение 3: Визуализация .....	85
Приложение 4: Диагностика проблем: Проблемные «зоны» .....	88
Приложение 5: Определение целей и задач .....	94
Приложение 5а: «Проблемные и объективные деревья ».....	96
Приложение 5б: Модель Эйзенхауэра.....	100
Приложение 6: Метод логико-структурной схемы.....	102
Приложение 7: План реализации проекта.....	109
Приложение 7а: Контроль над проведением мероприятий.....	112
Приложение 7б: Использование Таблицы Гантта для подготовки семинара по планированию.....	114
Приложение 7 в: Использование Таблицы Гантта при проведении Совещания по оценке.....	117
Приложение 8: Упражнение «на прочесывание».....	120
Приложение 9: Упражнение «на уничтожение проекта» .....	121
Приложение 10: Анализ степени риска.....	123
Приложение 11: Анализ заинтересованных сторон.....	125
Приложение 12: Анализ целевой группы.....	127
Приложение 13: Анализ партнерских организаций.....	129
Приложение 14: Анализ институционального ландшафта.....	132
Приложение 15: Гендерный анализ.....	135
Приложение 16: Изучение жизнеспособности проекта.....	139
Приложение 17: Система мониторинга и оценки .....	140
Приложение 18: Схема воздействий оценки.....	144
Приложение 19: Формат проектного документа.....	150
Приложение 20: Формат оценочного отчета.....	152
Приложение 21: Должностные обязанности.....	154
Приложение 22: Концептуальные рамки проекта.....	155
<b>Библиография.....</b>	<b>156</b>
<b>Список рисунков.....</b>	<b>162</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>163</b>

# ЧАСТЬ 1: ЧТО ТАКОЕ МППА?

## Введение

### *Цель руководства*

Данное руководство представляет собой памятку и практическое пособие для участников семинара, имеющих организационные навыки и опыт работы над Проектом МППА. Оно предназначено для **пользования**, а не для **чтения**. Объяснение правил пользования пособием дается в третьей части Введения, «Структура руководства».

Опыт показывает, что навыки владения методикой, основанной на принципе широкого участия и используемой в учебных семинарах, является залогом успеха метода МППА, описанного в данном руководстве. Именно поэтому мы начинаем с предостережения:

Ответственность за нежелательные результаты возлагается на тех, кто попытается воспользоваться методикой, описанной в настоящем руководстве, без предварительного участия в учебных семинарах.

Однако мы полагаем, что опытные организаторы проектов, владеющие определенными навыками планирования и оценки и, в частности, методом логико-структурной схемы, могут пользоваться данным руководством для изучения последовательности процесса Проекта МППА (см. «Общее представление о Проекте МППА») или любого другого использованного метода. В данном случае мы настоятельно рекомендуем ознакомиться с первой частью данного руководства («Введение», «Перспективы планирования и оценки на основе принципа широкого участия» и «Общее представление о Проекте МППА») до проведения экспериментов с каким-либо конкретным методом.

### *История создания руководства*

Первоначально Проект МППА разрабатывал комплексный метод планирования и оценки для различных Португальских учреждений развития сотрудничества. Авторы руководства – ученые, имеющие различную подготовку и профессиональный многоплановый опыт.

Помимо первоначального предназначения, данный метод широко используется в настоящее время в правительственных и общественных учреждениях Португалии. Такой дополнительный опыт привел к дальнейшей адаптации и усовершенствованию метода. Он также доказал, что процесс МППА дает учреждениям с различными организационными культурами и методами работы возможность сотрудничества и координации усилий, направленных на достижение общих целей.

### *Структура руководства*

Для удобства пользования книга делится на три части: ЧАСТЬ 1 (данная часть) дает общее представление о пособии и о процессе Проекта МППА; ЧАСТЬ 2 представляет собой поэтапное руководство процессом планирования и оценки; ЧАСТЬ 3 содержит особые методы, используемые в «обычных» и «ускоренных» семинарах по планированию и оценке, а также рекомендует форматы проектной и оценочной документации. Методы и форматы документов, отдельно собранные в Части 3, не содержат повторяющихся технических деталей, облегчая, таким образом, доступ к необходимым материалам.

## **Перспективы комплексного проекта планирования и оценки, основанного на принципе широкого участия**

Желающие пользоваться этой книгой должны с самого начала понимать, что она не является всеобъемлющим и универсальным пособием. Комплексный проект планирования и оценки, основанный на принципе широкого участия, представляет собой лишь один аспект из многообразных попыток внести изменения в учреждения социальной сферы. Подобные попытки влекут за собой определенного рода воздействие, основанное на стратегической дальновидности. Такая дальновидность дает общую картину, в которой отдельные проекты и организации, работающие над ними, являются ее составными частями. Общая картина охватывает также другие организации и проекты, целевые и иные социальные группы, значительно удлиняя сроки работы, что не может себе позволить отдельный проект. Так, если на осуществление запланированных

социальных перемен могут понадобиться десятки лет, проекты зачастую укладываются в бюджетные рамки, рассчитанные на один-три года.

Тем не менее, некоторые методы, применяемые в **проектном планировании** (такие как: визуализация, фасилитация и некоторые диагностические методы), могут также использоваться при **стратегическом планировании и организационных изменениях**, при условии что «общая картина», направлена на создание атмосферы открытости, доверия и сотрудничества. Иными словами, эти методы действенны лишь в том случае, если демократия и эффективность (а не власть и контроль) являются частью стратегической дальновидности. К этому вопросу мы еще вернемся. Читатель, видимо, согласится с тем, что строго контролируемая иерархия многих правительств, направленная скорее на контроль, чем на управление населением соответствующих стран, вряд ли охотно согласится принять даже самую идею планирования, основанную на принципе широкого участия. Даже если правительство захочет продемонстрировать важность метода из простого уважения к нему, оно вряд ли сможет интегрировать такой проект в повседневную административную рутину. И все же, опыт показывает, что подобная попытка влечет за собой дальнейшую необходимость в изменении этой рутины, так как становится очевидной неэффективность работы правительства. Таким образом, переход на проектное планирование, основанное на принципе широкого участия, может вызвать необходимость в стратегическом планировании и даже организационных изменениях. МППА может решить обе эти проблемы, но ответы на вопросы можно найти, лишь участвуя в специальном тренинге и изучая соответствующую литературу.

### *Участники и перспективы*

Любой проект может и должен рассматриваться с точки зрения различных его участников: перспектива самого проекта, перспектива организации, осуществляющей проект, перспектива целевой группы (их может быть несколько), а также перспективы других организаций, так или иначе связанных с проектом. Эти четыре перспективы могут быть представлены в виде трехмерной геометрической фигуры, четырехугольника. Использование этого образа дает возможность понять, что это «единое целое» (куда входят проект, организация,

целевая группа и «организационный ландшафт») видится по-разному с четырех различных точек.

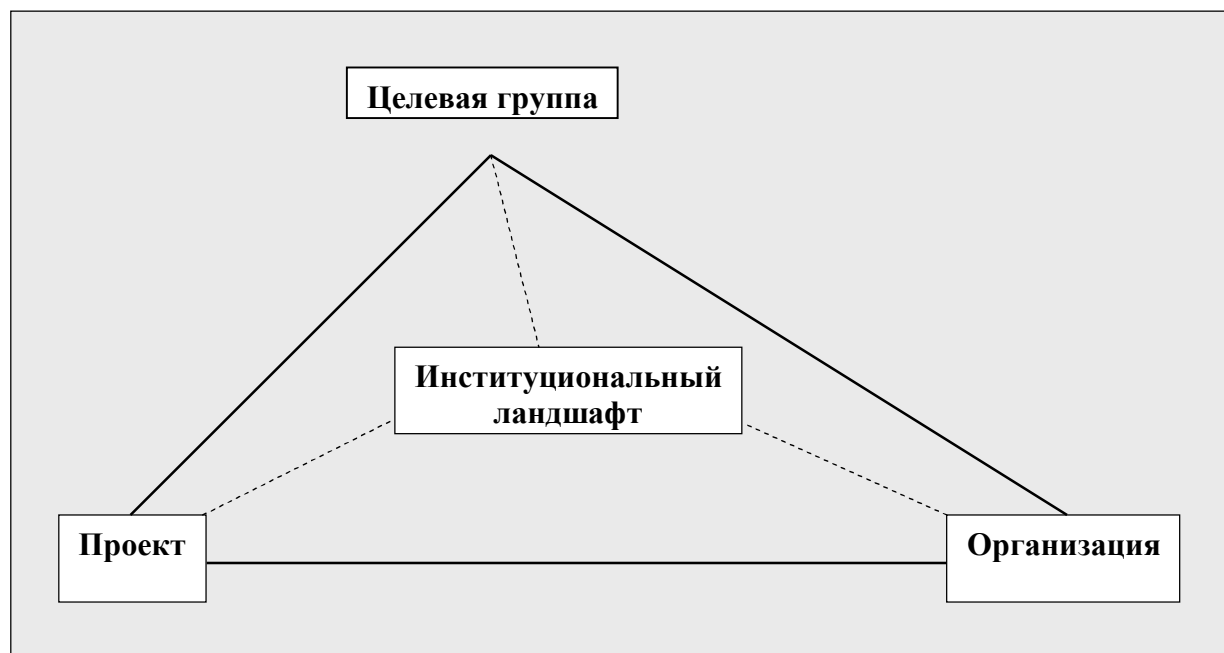


Рис. 1: «Кристалл» МППА

Процесс Проекта МППА, основанный на принципе широкого участия, позволяет, в какой-то мере, интегрировать различные точки зрения в оба этапа проекта – планирование и оценку. Такая интеграция ведет к более ясной и реалистической перспективе, поскольку несоответствие между перспективами вообще и перспективой проекта в частности может быть устранено на начальном этапе. Если не учитывается перспектива, это нередко означает, что участник проекта выбран неправильно, поскольку в дальнейшем он может стать непредвиденной помехой на пути реализации проекта, пытаясь отстаивать интересы, не учтенные ранее.

Сам **проект** находится внутри организации, взирая на «мир» с целью выбора средств для достижения четко сформулированной цели. Эти средства поступают не только от самой организации, но и от других составляющих внешнего мира, например, прочих организаций или от целевой группы. Реализация проекта основана на использовании этих средств для достижения весомых результатов в одном конкретном аспекте внешнего мира. Наиболее важным аспектом является **целевая группа**. Поскольку проект служит инструментом для оказания определенной услуги, целевая группа

должна состоять из людей, извлекающих пользу из этой услуги. Они называются «пользователями» проекта.

С другой стороны, лица или организации, связанные с финансированием проекта, являются его «клиентами». Важно учитывать следующее ограничение: интересы инвестора и тех, кто непосредственно извлекает пользу из предоставляемых услуг, могут не совпадать. Проект должен удовлетворять интересы обеих сторон, не смешивая их.

В какой-то степени, проект должен учитывать также интересы других участников и организаций (целевой группы и клиентов), с которыми необходима та или иная форма сотрудничества. Учитываются также интересы организаций, оказывающих помощь или контрактные услуги проекту. Не следует также забывать о заинтересованности социальных групп, взаимодействующих с целевой группой и зависящих от каких-либо изменений в ней; важен также интерес родственных организаций и учреждений или тех, кто претендует на те же источники финансирования или другие ресурсы. Все выше изложенное свидетельствует о необходимости анализа «организационного ландшафта» и еще раз подчеркивает, что проект, организация и целевая группа рассматриваются с разных точек зрения внутри этого ландшафта. Структуру «организационного ландшафта» составляют различные организации, учреждения, социальные группы, каждая из которых имеет свои перспективы.

Проект МППА учитывает эти перспективы в период проведения семинаров по планированию и совещаний по оценке, для чего приглашает для участия в них представителей заинтересованных организаций, проводит, в случае необходимости, специальное обучение и использует знание участниками своих интересов и перспектив. Таким образом, появляется возможность определения не только партнеров, но и потенциальных оппонентов с целью превращения их, возможно противоречивых, мнений в ценный источник для проекта.

**Организация** рассматривает проект как одно из своих регулярных или внеплановых мероприятий. Таким образом, проект становится частью общего плана; это касается как целей проекта, так и его ресурсов. В то же время, для того, чтобы проект функционировал на основе принципа широкого участия (на котором основан Проект МППА), организации необходимо иметь достаточно места для маневра. На практике это означает, что сразу же после определения



конечных целей и утверждения сметы на их достижение, организация возлагает ответственность за реализацию проекта на менеджера. Отныне все детали ассигнования средств на определенную деятельность в рамках плана реализации проекта становятся обязанностью исключительно менеджера проекта. Подробно ознакомиться с этим вопросом можно в разделе «Логико-структурная схема» и «План реализации проекта» в Части 3 (См. Приложение 6: «Логико-структурная схема» и Приложение 7: «План реализации проекта»).

Целевая группа состоит из «пользователей» проекта. В определенной мере все проекты, имеющие своей целью содействие изменениям в социальной среде, предоставляют услуги (в данной книге мы не касаемся инвестиционных проектов). Накопленный опыт по оказанию прочих услуг, а также информация о целевых проектах сказываются на ожиданиях целевой группы. Проекты, имеющие своей целью содействие изменениям в социальной среде, зачастую предполагают определенный вклад со стороны целевой группы, активность которой увеличивается с ростом мотивации. Методы Проекта МППА, основанные на принципе широкого участия, являются платформой для обсуждения перспектив целевой группы, первоначальной идеи проекта и интересов других сторон, упомянутых ранее. Если все участники единодушно следуют намеченному плану, конечные цели проекта отразят консенсус, достигнутый во время обсуждения, что значительно повысит шансы всех сторон на успех, о чем детально говорится в разделах «Логико-структурная схема» и «План реализации проекта».

### *Участие*

Как уже отмечалось, основная причина, по которой Проект МППА основывается на принципе широкого участия, - возможность достижения совместной договоренности между заинтересованными сторонами. Таким образом, различные (и нередко конфликтные) точки зрения могут интегрироваться в план, имеющий логическую последовательность, а путем выяснения возможных разногласий достигается соглашение, учитывающее их. Следовательно, после начала воплощения проекта в жизнь, между заинтересованными сторонами будет меньше трений. Наряду с большей логической последовательностью это приведет также к более рациональному использованию ресурсов, что в свою очередь повысит

продуктивность в целом. Для финансирующей организации это будет означать «больше удовольствий за свой доллар».

Поскольку все заинтересованные стороны присутствуют при принятии решений, процесс становится очевидным. Эта ясность увеличивает доверие к принятым таким способом решениям, как среди участников проекта, так и вне него. Доверие заинтересованных сторон к процессу принятия решений побуждает их к выполнению договорных обязательств. Поскольку эти обязательства закреплены в письменном виде, возможность невыполнения их сводится к минимуму, так как в противном случае этот факт может стать достоянием общественности. Особую важность указанный момент приобретает в обществе с иерархическим стилем руководства, характеризующимся недоверием к «внутренней» мотивации, а посему тяготеющему к строгим методам контроля. Внешне тенденцию ясности и широкого участия определяет международный климат – использование методов широкого участия при планировании и оценке повышает доверие к проекту (и организации, работающей над ним) при поиске источников финансирования.

Помимо логической последовательности, ясности и доверия Проект МППА имеет строгую стандартную форму, ясный доступный язык, понятный во всем мире специалистам, занимающимся планированием и оценкой, а также финансовым организациям. Поэтому и цели проекта, и его результаты можно легко обсудить внутри международной сети организаций и с отдельными лицами, занимающимися подобными проектами на профессиональном уровне. При такой системе сотрудничества профессионалы, а также специалисты и менее опытные члены целевых групп могут делиться положительным опытом на благо других проектов. Участие в Проекте МППА дает возможность получения «связующего звена», что ведет к взаимодействию и сотрудничеству различных партнеров по одному и тому же проекту. Это относится также к НПО и крупным фондам, частному бизнесу и правительственным департаментам, непрофессионалам и экспертам. Нередко представители этих групп принадлежат к разным культурам; таким образом, целью Проекта МППА является упрочение межнационального общения и сотрудничества.

Несомненно, все выше сказанное благотворно сказывается на участниках проекта лишь в том случае, если они сами стремятся к ясности, широкому участию и доверию. Необходимо подчеркнуть

важность этого момента, поскольку существует немало социальных ситуаций и условий, где подобного не происходит. Поэтому следует обсудить некоторые ограничения.

### *Ограничения метода, основанного на принципе широкого участия*

О важнейшем ограничении метода упоминалось выше: если заинтересованные стороны не желают участвовать сами или признавать участие других, Проект МППА, или любой другой проект, не может быть использован. Не имеет значения, чем мотивируется это нежелание – страхом перед очевидностью или отсутствием личных интересов, ненадежностью партнеров или жаждой богатства и власти, либо любой другой причиной. Если заинтересованные стороны оказываются в этой или подобной ситуации, использование принципа широкого участия становится невозможным. Участие подразумевается только добровольное, навязать его силой невозможно.

Следовательно, при командной системе и в социальном контексте принятия решений «сверху вниз», возникают трудности с использованием Проекта МППА или подобных методов. Ярким примером командной системы является армия, хотя и другие иерархические структуры испытывают трудности с применением принципа широкого участия. Такая организация может направить своего представителя на совещание Проекта МППА, но «забыть» наделить его полномочиями принятия решений от имени организации. Если подобное случится во время второго семинара по планированию (см. «Общее представление»), на котором принимаются решения по целям проекта и утверждается план его реализации, семинар не достигнет цели.

Другими общими ограничениями Проекта МППА и процесса, основанного на принципе широкого участия, являются:

- В первую очередь возникают трудности с организацией проекта в особо изменчивом и рискованном окружении: решения, принимаемые в быстро меняющемся окружении, быстро устаревают. В этом случае иерархические формы организации более приемлемы.
- В обществе «недоверия», где человек человеку – волк, люди не желают обсуждать свои проблемы, чувства и высказывания, поскольку любое «публичное» заявление может стать достоянием

общественности. В подобной ситуации любое соглашение, достигнутое якобы при широком участии, может искажать реальное положение дел, а принятые решения окажутся далекими от действительности.

- Подобная ситуация может возникнуть в коллективе или обществе, склонном к «лживому консенсусу», (т.е. где люди говорят «да», даже если подразумевают «нет»).
- Возможно также, что люди боятся или не хотят возлагать на себя ответственность. Причиной может являться, например, то, что ответственность может ограничивать свободу пользования ресурсами. Такая ситуация характерна для «рассеивающих» экономических структур, в которых поток внешнего финансирования диспропорционально выше, чем имеющиеся производственные мощности.
- Если говорить в целом, процесс, основанный на принципе широкого участия, не ведет к неизбежной ответственности, если логика пользования соответствующими ресурсами в личных нуждах служит препятствием для логики воздействия проекта (объяснение термина можно найти в разделе «Логико-структурная схема», Часть 3). В данном случае проект создает видимость логических действий, которые на деле имеют иную цель, а именно: дать возможность людям участвовать в разделе притока ресурсов.
- И, наконец, такая видимость появляется, вероятнее всего, в случае существования второй, «параллельной» иерархии наряду с официальной. Примером может служить правительственная бюрократия, основанная на вмешательстве политической партии или секретной службы. Параллельная иерархическая структура такой группы или общества будет втайне принимать реальные решения независимо от официальной линии, возможно даже, приспособливая официальные решения к своим собственным.

### *Стратегическое планирование и планирование проекта*

Планирование проекта касается усилий, направленных на достижение цели при ограниченном использовании ресурсов и в ограниченный период времени. Такова сфера деятельности **Проекта МППА**.

Стратегическое планирование имеет дело с долгосрочными целями, которые планируются иначе, чем проектные. На практике человеческие, материальные и финансовые ресурсы не могут быть точно просчитаны на длительный срок. В более глобальном масштабе стратегическое планирование подразумевает долгосрочную дальновидность, достаточно гибкую для внесения тактических изменений, не противоречащих конечной цели. Это и составляет сферу деятельности **стратегического планирования МППА**.

Таким образом, «проект» - это тактический маневр в рамках долгосрочной стратегии. Поскольку он вписывается в более широкие рамки и имеет четкие границы, его можно планировать с большей точностью. Под границами имеются в виду цель, время, ресурсы и действия, направленные на достижение этой цели.

Любая крупная организация, учреждение или даже социальная группа обычно обладает стратегическим видением (явным или скрытым), с планом или без него. Кроме того, им присущи также «внутренняя культура» и характерные методы для достижения цели и реагирования на меняющиеся события внешнего мира. Данные методы представляют собой арену для **организационного развития МППА**.

Следовательно, проекты сочетают в себе как стратегическое планирование, так и культуру организации, что имеет несколько аспектов:

- *Цели* проекта должны вписываться в общие стратегические планы организации.
- *Методы* проекта не должны противоречить обычным методам организации (вспомните несоответствия между иерархическим подходом и принципом широкого участия).
- Необходимо также взаимодействие *организационной культуры и модели менеджмента* проекта и организации.
- *Целевая группа (группы)* организации и проекта должны работать в одном направлении: нельзя воплощать в жизнь проект для безземельных людей в организации, представляющей интересы крупных землевладельцев.
- Стратегия организации и цели проекта должны отвечать одним интересам, нуждам и проблемам.
- Партнерские организации не должны быть в конфликте с самой организацией - трудовой союз не может руководить проектом для работодателей.

Не смотря на то, что не существует строгих и экстренных правил по поводу того, что сообразно, а что нет, здравый смысл на подготовительном этапе работы над проектом обычно подсказывает, как определенная идея проекта вписывается в организацию и соответствует ли она ей вообще. И наоборот, авторы достойной идеи могут (и должны) тщательно взвесить, какой организации или учреждению они хотят поручить реализацию проекта.

### *Проект МППА и менеджмент проектного цикла (МПЦ)*

Существует три основных различия между широко используемым менеджментом проектного цикла и **проектом МППА** (Рис. 2):

1. **Проект МППА** точно оговаривает, какие и когда принимаются решения, которые, в свою очередь, должны быть основаны на консенсусе между участниками, заранее знающими о своей заинтересованности.
2. **Проект МППА** предполагает последовательное проведение двух семинаров по планированию и оценке, которые имеют свои определенные цели, в то время как МПЦ оставляет вопрос о количестве семинаров открытым. Иными словами, Проект МППА – более действенный, чем МПЦ (более детально о введении в действие проекта можно ознакомиться в Части 3 данного руководства).
3. Самым важным преимуществом системы Проекта МППА является строгая последовательность двух совещаний по оценке и двух семинаров по планированию (см. Рис. 3 и раздел «Общее представление»). Это позволяет использовать оценку Проекта МППА в качестве упражнения для повторного планирования проекта. Таким образом, большая ясность, согласованность и ответственность могут стать основой проектов, использовавших ранее менее обязательную модель.

Для мелких, рутинных проектов даже обычное, последовательное проведение двух семинаров Проекта МППА может показаться неуместным. На этот случай имеется «ускоренный» метод, при котором все необходимое дается за один семинар (Рис. 4). Такой семинар не является оправданием халатной работы или попыткой сэкономить время и деньги: организация, использующая процесс Проекта МППА, должна выработать строгие критерии объемов и

сложности проектов, к которым может быть применен «ускоренный» метод.

Следует отметить особое применение «ускоренного» процесса - использование его организацией в качестве инструмента для принятия решений по финансированию проектов. «Ускоренная» оценка предложения о финансировании позволяет изучить последовательность проектного плана и его соответствие тому окружению, на которое он ориентирован.

Следующая диаграмма показывает, как стадия планирования процесса МПЦ делится далее на два семинара с промежуточным этапом для сбора информации и дополнительного исследования:

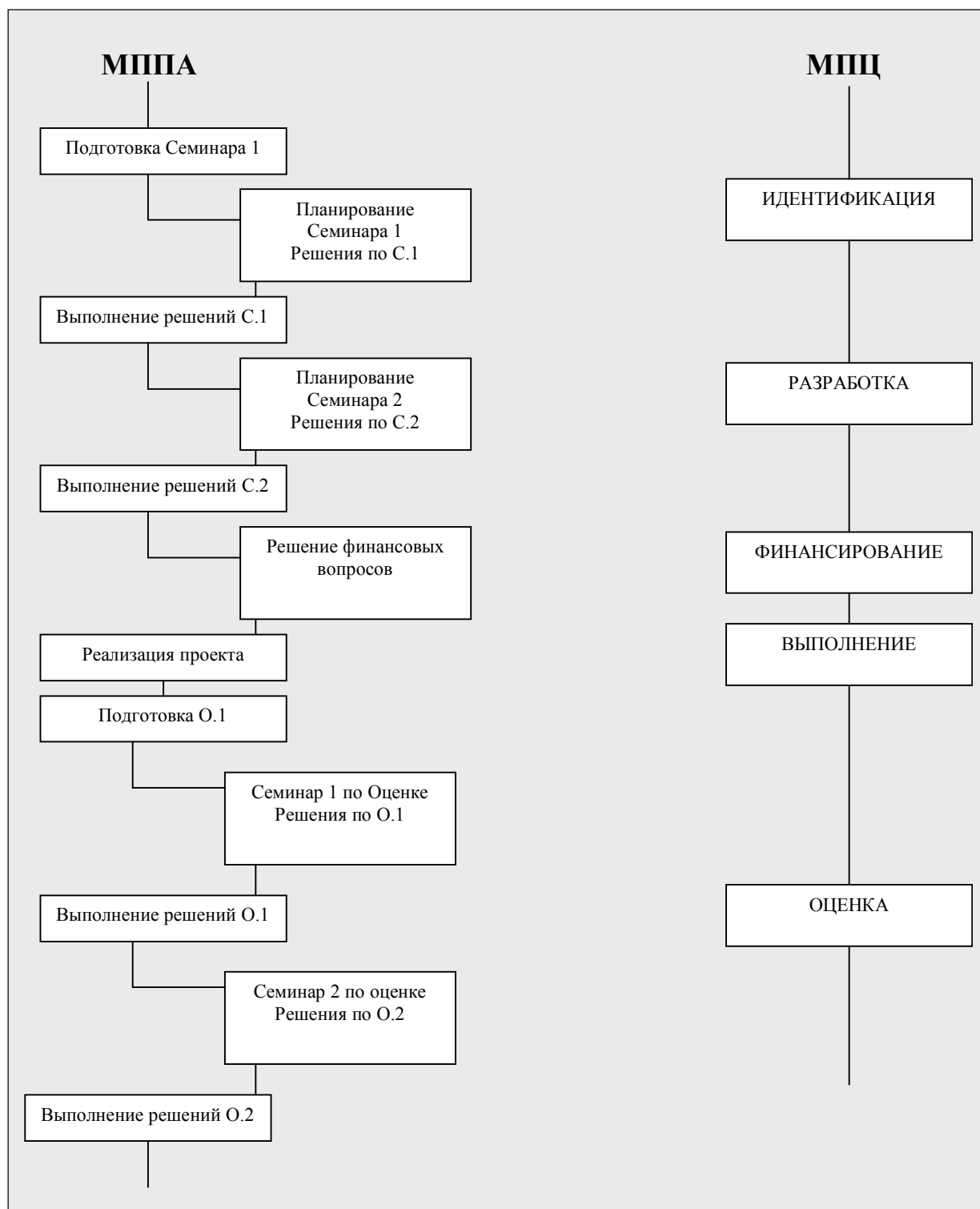


Рис. 2. Сравнение процессов МППА и МПЦ

«Оценочная» стадия проекта аналогично делится на два семинара с промежуточным этапом по сбору и анализу информации.

Следующая диаграмма проводит параллель между стадиями планирования и оценки, что в Проекте МППА служит тренировкой перед процессом повторного планирования:



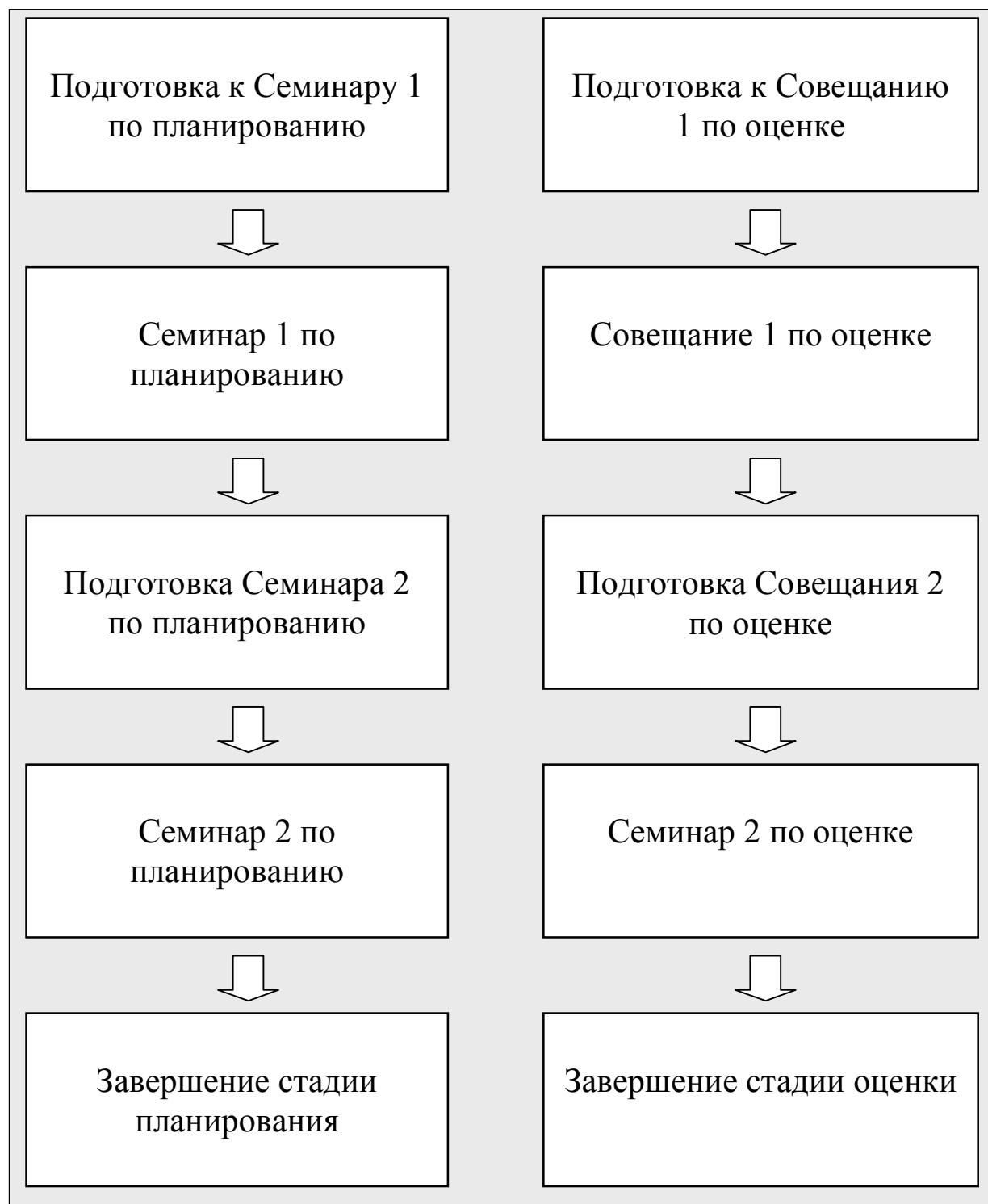


Рис. 3. Параллель между процессом планирования и оценки МППА

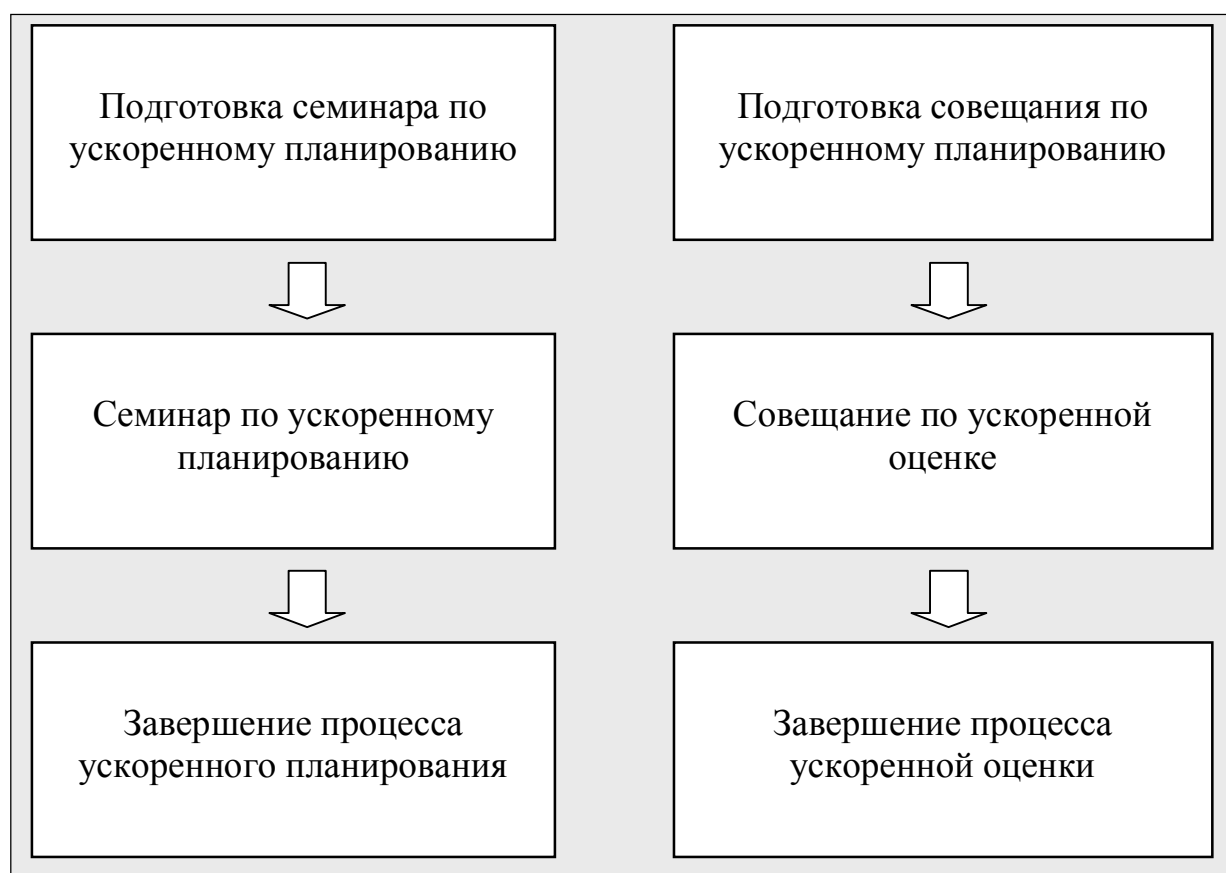


Рис. 4: Параллельный процесс ускоренного планирования и оценки МППА

## Общее представление о Проекте МППА

В главе дается краткое описание значения и целей различных этапов процесса МППА. Это лишь общее представление, оперативные детали содержатся в Главе 2. Общему обзору предшествует разделение на стадии планирования и оценки, как при «обычном» процессе с двумя семинарами на каждом этапе, так и при «ускоренном» процессе (с одним вспомогательным семинаром на каждой стадии).

Главным для всех видов семинаров является широкое участие всех заинтересованных сторон, что выходит за рамки обычной дискуссии: на какой-либо стадии обязательно возникает необходимость принятия решения. В это время участники семинара должны быть уполномочены своими организациями и/или группами (избирателями) принимать основополагающие решения по вопросам человеческих и материальных ресурсов, оборудования, сроков и денежных средств.

Следующим важным фактором для всех видов семинаров является рекомендация по использованию команды, состоящей из двух «фасилитаторов». Многолетний опыт организаций в области развития подтвердил преимущество использования двух «фасилитаторов», а не одного: одному просто невозможно уследить за всеми деталями группового процесса и в то же время поддерживать дискуссию в рамках утвержденной ранее повестки дня. Поэтому важно, чтобы оба фасилитатора обменивались взглядами в перерывах между семинарами и работали поочередно. Тогда их взгляды будут объективными, а на их деятельности будет меньше сказываться эмоциональное и умственное напряжение, которые неизбежно возникают в процессе работы группы.

Очевидно также и то, что чем меньше сами «фасилитаторы» непосредственно участвуют в дискуссии, тем эффективнее будет их работа. Чем чаще они будут «сторонними наблюдателями», тем беспристрастнее они будут отстаивать интересы (иногда противоречивые) в процессе дискуссии и переговоров, что и составляет суть семинаров Проекта МППА. Это не только повышает доверие всех участников (т. е. плана проекта) к результатам работы семинара, но и придает плану значимости в глазах внешних

организаций, финансовых, например. По этой же причине желательно проводить семинар на «нейтральной территории» (т. е. вне помещений организации, отвечающей за проект).

Еще одно о работе «фасилитаторов» на этом этапе: поскольку участники семинара не осведомлены в деталях с методом Проекта МППА, «фасилитаторы» должны быть настолько уверены в нем, чтобы оперативно, с гибкостью, характерной для Проекта МППА, реагировать на определенную ситуацию. Однако такая гибкость не означает произвольную адаптацию метода. Как только принимается решение о работе над Проектом МППА (что должно происходить гораздо раньше самого семинара), следует четко соблюдать последовательность работы над проектом для достижения намеченных результатов. «Фасилитаторы» несут полную ответственность за это, предпринимая необходимые шаги. Организация, в свою очередь, обязана действовать в соответствии с результатами последующих переговоров, основанных на принципе широкого участия.

### *Планирование*

Процесс планирования начинается с изучения определенной ситуации (анализ и оценка потребностей, например), необходимого для уточнения целей проекта, и заканчивается определением практических шагов, которые приведут к осуществлению поставленных целей.

Процесс планирования начинается до Семинара 1 по планированию - с появления первоначальной идеи проекта как реакции на сложившуюся ситуацию, а также человека, способного «продвигать» эту идею в институциональном контексте ситуации, «промоутера».

Идея может воплотиться в любом проекте при условии, что в распоряжении «промоутера» находятся необходимые ресурсы. После принятого им решения следовать процессу планирования Проекта МППА, события начинают развиваться по утвержденному сценарию.

Первым шагом на этом пути станет сбор и анализ имеющейся информации (анализ и оценка потребностей, например), выбор необходимых участников и приглашение их к участию в Семинаре 1 по планированию. Соответствующая информация направляется им заранее. На протяжении семинара, который длится два-три дня, уточняется предварительный анализ ситуации, а первоначальная идея проекта детализируется и включается в предварительную,

логико-структурную схему и предварительный план по реализации проекта. В ходе работы семинара может оказаться, что на предварительном этапе было собрано недостаточно информации, кроме того, отсутствуют некоторые нужные участники.

Информационный пробел, обнаруженный на первом семинаре, будет заполнен на промежуточном этапе, длящемся, как правило, две недели до начала проведения второго семинара. Как будет собираться информация в этот период, кто еще примет участие в работе второго семинара, решается в конце первого семинара. Эти решения входят в Таблицу Гантта по подготовке Семинара 2 по планированию; таблица имеет формат, подобный формату плана реализации проекта.

Таблица Гантта детально указывает, какие сведения (анализ воздействий, оценка степени риска, изучение целевой группы, организационный и финансовый анализ, оценка окружения и гендерный анализ и т.д.) должны быть изучены и кем, кого еще необходимо пригласить на семинар в дополнение к присутствовавшим на первом семинаре. Ответственность за выполнение этого плана возлагается на специальную «проектную группу», отвечающую за Семинар 2 по планированию. Иногда целесообразно назначать специальные рабочие группы (в состав которых могут также входить приглашенные консультанты) для изучения информации и использования ее в работе Семинара 2 по планированию.

Собранная информация должна направляться всем участникам Семинара 2 по планированию, на котором окончательно уточняется план проекта. Это необходимо делать задолго до начала Семинара 2, и приглашать следует не только представителей всех заинтересованных сторон, но и тех, кто непосредственно принимает решения. В противном случае необходимо, чтобы представители были уполномочены своими организациями принимать решения.

Участники Семинара 2 по планированию вырабатывают совместную точку зрения на цели проекта, деятельность по его реализации и смету. Важно также решить вопрос о том, как объективно оценить достижение цели проекта (перечисляются объективно проверяемые показатели и документы, которые будут содержать необходимую информацию). Некоторые из них представляют собой стандартную, рутинную документацию проекта или других организаций, иные документы могут содержать

дополнительно собранную информацию. Смысл в том, чтобы не повторить ошибки, допущенной многими проектами в прошлом: сбора и документального оформления на 90 % бесполезной информации и владения информацией, лишь на 10 % действительно необходимой для оценки успеха проекта. Таким образом, Семинар 2 по планированию базируется на действенной системе мониторинга и оценки.

В конце Семинара 2 по планированию становится очевидной конечная цель проекта, пути ее достижения и способы оценки успеха. Понятна также доля участия заинтересованных сторон, и все это документально отражено в логико-структурной схеме и плане реализации проекта.

Как достигается этот результат, детально описывается в разделе планирования Части 3 данного руководства.

### *Оценка*

Оценка определяет, в какой степени проект достиг четко сформулированных целей. Ее следует рассматривать не как «вынесение приговора», а как обучающий момент. Оценка успеха менее чем на 100 % может помочь организации избежать ошибок в будущем. Если оценка произведена в середине проекта, поучительный опыт может быть интегрирован в этот же проект. Итоговая оценка поможет успешной работе над будущими проектами.

Для проведения оценки Проекта МППА совсем не обязательно, чтобы он планировался в соответствии с особой логикой. Необходимо только, чтобы организация и проектная группа согласились на оценку своей работы в соответствии с этой логикой в присутствии всех заинтересованных сторон.

Как только такое соглашение достигнуто, любой проект, даже не относящийся к МППА, может использовать оценку для повторного планирования и трансформации проекта в тщательно спланированный проект МППА. В этом случае Совещание 2 по оценке становится семинаром по планированию, в конце которого совместно разрабатываются логико-структурная схема и план реализации проекта.

Для обычной оценки МППА не имеет значения, имеем ли мы дело с промежуточной или итоговой оценкой, или даже оценкой «постфактум». Все они требуют предварительного проведения двух

семинаров, каждый по два-три дня, а также промежуточного, как минимум, двухнедельного периода, для сбора дополнительной информации и проведения анализа. Последовательность таких семинаров строго соответствует последовательности семинаров по планированию, описанных выше (см. также диаграмму на Рис. 3).

Процедура оценки Проекта МППА гарантирует достижение трех видов консенсуса:

- Единодушие в выборе метода (оценка, основанная на принципе широкого участия).
- Единодушие в выборе критериев, по которым оценивается успех проекта.
- Единодушие по вопросу оценки успеха проекта.

Процесс оценки осуществляется быстрее, если он следует внутренней логике плана проекта. Далее он сводится к простой проверке определенных критериев (при условии, что они были выработаны и утверждены заранее), так же, как это происходит в стандартной процедуре Проекта МППА. В этом случае Совещание 1 по оценке может постановить, что имеющаяся информация позволяет всем заинтересованным сторонам прийти к соглашению по вопросу оценки достижений, опираясь на определенные критерии. Если все участники согласны с тем, что: 1) критерии, выработанные на стадии планирования, охватывают все аспекты проекта и 2) проектом предоставлена вся необходимая информация, Совещание 1 по оценке может определить степень успеха проекта путем обсуждения имеющейся информации по заранее утвержденной схеме. Преимуществом Проекта МППА по-прежнему является принцип широкого участия. Таким образом, обсуждение достижений проводится *совместно* и открыто, что ценится значительно больше, чем мнение внешнего эксперта.

Однако мнение независимого эксперта также не лишнее. Оценке, проведенной только участниками проекта, зачастую не хватает глубины. Человек со стороны всегда привносит свежий, независимый взгляд и суждения, что лишь усиливает обучающий эффект оценки.

Тем не менее, опыт показывает, что не желательно ограничивать процесс оценки лишь деятельностью внешних экспертов. Более широкий взгляд на вещи достигается, когда оценка распространяется за пределы проекта, «заглядывая вперед» или «оглядываясь назад». Если попытаться пересмотреть проект с самого начала в свете накопившихся проблем, можно увидеть значительно больше. Тогда

оценка будет не простой констатацией эффективности проекта, она сможет также обосновать его целесообразность. Вместо того чтобы следить за тем, как продвигается работа над проектом, лучше попытаться выяснить, в правильном ли направлении она продвигается.

Во время проведения Совещания 1 по оценке проекта МППА участники обсуждают критерии (показатели) оценки проекта. Если проект оценивается по второму принципу, описанному в предыдущем параграфе (с «оглядкой назад»), список критериев составляется группой участников в виде тренировочного упражнения. Поэтому этот список может отличаться от списка, составленного на Семинаре 2 по планированию.

Эта же причина диктует необходимость промежуточного периода для сбора информации, даже если необходимая документация была аккуратно собрана в соответствии с первоначальным планом.

Следует отметить, что внешний эксперт может иметь свои собственные критерии, которые, возможно, соответствуют стандартным показателям определенных международных фондовых организаций. Их можно просто добавить к общему списку критериев, выработанному на Совещании 1 по оценке. Можно также использовать существующие «стандартные» критерии (в сфере образования, например). И все же, гораздо лучше пересмотреть «логику промежуточного периода» проекта и взять критерии оттуда (для подробного объяснения см. раздел «Логико-структурная схема», Часть 3, Приложение 6).

Вся информация, собранная в промежуточный период, должна быть доведена до сведения участников задолго до Совещания 2 по оценке, давая им время на изучение этих материалов до начала совещания. Во время проведения Совещания 2 по оценке участники анализируют информацию и на основе выработанных ранее показателей могут теперь объективно оценить степень достижения цели.

В случае оценки проекта, первоначально запланированного не на основе МППА, заключительная часть второго семинара используется также для составления логико-структурной схемы и плана реализации проекта, как это делается на обычном семинаре по планированию. Это легко достигается с помощью имеющегося общего анализа и выработанных критериев оценки. Для этого требуется пересмотр имеющихся целей и мероприятий с целью учета дополнительных данных, полученных во время проведения оценки.



Достичь этого можно лишь при участии в Совещании 2 по оценке всех, уполномоченных принимать решения, точно так же, как и при проведении Семинара 2 по планированию.

Подведем итоги: оценку следует расценивать не как враждебный анализ недостатков проекта, а как возможность научиться на своих ошибках, что позволит:

- Улучшить качество менеджмента самого проекта;
- Исправить ошибки, допущенные на разных стадиях проекта;
- Повысить технический потенциал партнеров;
- Повысить технический потенциал всех учреждений, участвующих в планировании, реализации и оценке проекта;
- Избежать повторения ошибок, допущенных другими проектами;
- Стимулировать секционное, межсекционное и межнациональное обучение;
- Повысить способность определения и управления рисковыми ситуациями, сводя их до минимума;
- Пересмотреть цели проекта в случае появления новых обстоятельств или необходимости повысить эффективность проекта.

### *Ускоренное планирование*

Проекты меньших размеров и объемов, особенно рутинные проекты, не оправдывают затрат на полный цикл Проекта МППА, с его двумя семинарами в два-три дня каждый. На этот случай Проект МППА предлагает сокращенный вариант ускоренного планирования (и оценки). Однако во избежание небрежного планирования, организация должна установить четкие требования к проекту, подходящему под метод ускоренного планирования.

В отличие от обычного процесса планирования, *вся* необходимая информация должна быть доступной для *всех* участников семинара по ускоренному планированию. Так же, как и на Семинаре 2 по планированию, участники должны иметь полномочия принимать решения, данные им организациями, которые они представляют. Если это условие выполнено, участники семинара по ускоренному планированию переходят к полномасштабному анализу ситуации на основе принципа широкого участия. Затем, безусловно, определяются цели проекта, составляются логико-структурная схема и план реализации проекта.

В случае с рутинными проектами, весь процесс происходит довольно быстро, поскольку логико-структурная схема и план реализации проекта у них могут остаться от предыдущего цикла. Их следует лишь обновить в свете возможных перемен, произошедших в последнее время.

### *Ускоренная оценка*

Проекты, пригодные для ускоренного планирования, подходят также и для ускоренной оценки. Ускоренный метод может быть применен к любым другим проектам с целью проведения внутренней оценки.

Так же как и на семинаре по ускоренному планированию, вся необходимая информация предоставляется всем участникам данного семинара заранее. Важно также задействовать участников, уполномоченных принимать решения, поскольку именно они будут делать окончательный вывод об успехах проекта. Кто-либо из отсутствующих сможет в дальнейшем опротестовать выводы ускоренного семинара. И наоборот, выводы, одобренные всеми участниками ускоренного семинара, могут лечь в основу проекта отчета, который позднее будет конкретизирован проектной группой.



## ЧАСТЬ 2: МППА «ШАГ ЗА ШАГОМ»

Проект МППА объединяет в себе свободу изобретательности и четкую последовательность, что ведет к строго закономерным результатам. Для того чтобы превратить процесс принятия решения на основе широкого участия в осязаемые результаты, необходимо строго соблюдать указанную последовательность. Поэтому данная часть руководства является проводником по отдельным этапам, достаточно детальным для того, чтобы любой подготовленный «фасилитатор» мог руководить процессом, а каждый уполномоченный принимать решения, был в состоянии организовать серию семинаров и подготовить необходимую документацию.

Последовательность всегда начинается с подготовки семинара – выяснения того, что может произойти во время его проведения и что делать после семинара, то ли начать подготовку ко второму семинару, то ли «уточнить» последовательность действий.

Для каждого из этих строго определенных этапов необходимо выяснить, какие «предпосылки» следует учесть для претворения их в жизнь, какие «направляющие вопросы» требуют ответа, какие отдельные «конкретные шаги» следует предпринять и, наконец, к каким это приведет «результатам». Ряд «конкретных шагов» предпринимается не только на семинаре или в подготовительный период, поэтому более подробно они описываются в том или ином приложении. Это касается также формата документов, заполняемых по достижении какого-либо «результата».

Следовательно, Часть 3 этой книги может считаться «ящиком для инструментов», а данная часть дает детальные инструкции, как, почему и в каком порядке следует пользоваться определенным инструментом, предлагая последовательность действий для достижения желаемого результата.

Одним из достигнутых результатов должен стать ответ на «направляющие вопросы» соответствующих разделов. Вы убедитесь в том, что при наличии двух последовательных семинаров, некоторые вопросы возникают на обоих из них. Это значит, что на первом семинаре даются предварительные ответы, а на втором – окончательные. Для этого необходимо иметь информацию, опыт или

дополнительных участников, уполномоченных принимать решения. Так или иначе, первый семинар обязан дать четкий ответ на вопрос, какие еще изменения и добавления необходимы.

Поскольку мы попытались сформулировать «направляющие вопросы» как можно всеобъемлюще, не исключается возможность других вопросов в том или ином конкретном случае. Просто помните, что это лишь «направляющие вопросы», затрагивающие узкую сферу. Возможно, они приведут вас к дополнительным вопросам в других областях, на которые также следует искать ответ, если при работе над проектом вы пользуетесь принципами и методами МППА.

## **ОБЫЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

### **ПОДГОТОВКА СЕМИНАРА 1 ПО ПЛАНИРОВАНИЮ**

#### **Предпосылки**

Для начала следует упомянуть лишь три предпосылки:

1. Наличие первоначальной идеи проекта.
2. Руководитель организации должен принять решение о применении метода Проекта МППА к проектному планированию и оценке.
3. Контроль над бюджетом возлагается на руководителя, принимающего решения, что позволит ему финансировать процесс планирования МППА.

#### **Направляющие вопросы**

- Кто будет отвечать за планирование проекта?
- Кто будет оказывать помощь в планировании проекта?
- Какую проблему попытается решить проект? Или:
- Какова сфера воздействия проекта?
- Какая имеется информация по этой проблеме / сфере воздействия?
- Кто войдет в состав возможных целевых групп?
- Каковы потенциальные партнеры?
- Кто, следовательно, станет теми заинтересованными участниками, которые примут участие в работе Семинара 1 по планированию?
- Кто станет «фасилитатором» процесса планирования? – Следует принять во внимание, что не желательно нанимать разных «фасилитаторов» (или их группы) для Семинаров 1 и 2 по планированию. Для большей ясности отметим, что знание проблем и хотя бы некоторых участников и стиль их общения облегчает процесс подготовки Семинара 2, поскольку «фасилитаторы» могут сконцентрироваться на чем-то новом, имеющим отношение к данному этапу вместо знакомства с обстановкой и участниками.

- Какова материально-техническая база Семинара 1 по планированию? ( Место проведения, материалы, оборудование, вопросы транспорта и расселения).

## Конкретные шаги

- 1) Назначение ответственного за процесс планирования, «промоутера» проекта.

«Промоутер» отвечает за *процесс планирования проекта*. Качественное планирование проекта представляет собой сложный процесс, который также нуждается в руководстве. Это входит в задачу «промоутера» проекта. Он/она может также являться автором первоначальной идеи проекта и/или менеджером проекта, но это ни в коей мере не обязательно. Директор организации может иметь прекрасные идеи, но у него нет времени на воплощение их в жизнь. Поэтому он может делегировать обязанности по планированию проекта одному из своих заместителей, который, в свою очередь, также может быть слишком занят, чтобы заниматься проектом. С другой стороны, основоположник идеи, возможно, знает идеального кандидата на должность менеджера проекта, в обязанности которого входит также руководство процессом планирования.

На этом этапе важно своевременно назначить ответственное лицо и убедиться в том, что в его распоряжении находятся все необходимые ресурсы для руководства процессом планирования. Под «ресурсами» мы понимаем время, деньги и необходимую поддержку в вопросах материального обеспечения и сбора информации. Для более сложных проектов целесообразно назначать «группу планирования».

- 2) Назначение «группы планирования» (в случае необходимости).

Такая группа окажет помощь «промоутеру» проекта в сборе необходимой информации о сфере воздействия проекта, определении возможных участников и установлении контактов с ними (целевые группы, партнеры и оппоненты) и организации материально-технической базы процесса планирования. Группа может быть избрана вместе с «промоутером» процесса или им самим, в зависимости от сложившейся в организации процедуры принятия решений. В нее могут также входить представители партнерских организаций.

### 3) Сбор информации «промоутером» проекта (и группой планирования).

Первоначальные идеи проекта зачастую основываются скорее на интуиции, «внезапной догадке», чем на объективном анализе ситуации. На этой стадии планирования, однако, необходимо придать первоначальной идее больше объективности путем сбора имеющейся информации по данной проблеме или сфере воздействия проекта. Анализ имеющейся документации позволит точнее сформулировать идею и оценить, как она воздействует на социальные группы, организации и учреждения. В более абстрактных формах планирования этого бывает достаточным для доказательства правомерности проекта. В Проекте МППА такой анализ ведет к (предварительному) определению участников, которые в будущем смогут заниматься планированием. Поэтому вместе с анализом документации следует проводить более детальное изучение целевой группы/групп, возможных партнеров и экспертов (т. е. получение «живых знаний») для выяснения деталей о сфере воздействия проекта, включая мнение признанных экспертов, но, не ограничиваясь им. Изученная документация имеет большое значение: «промоутер» проекта (и группа планирования) должны систематизировать ее в документ, который заранее будет роздан всем участникам Семинара 1 по планированию. Приведем некоторые примеры такой информации:

- \* официальная статистика (население, здравоохранение, образование, окружающая среда, экономические условия и т. д.);
- \* уместные публикации;
- \* книжные и журнальные статьи.

### 4) Анализ целевой группы.

На этом этапе «промоутер» проекта (и группа планирования) должны провести анализ целевой группы (см. Приложение 13). Такой анализ необходим для определения участников Семинара 1 по планированию, каким бы предварительным он не казался. Без прямого участия целевой группы ни один проект не может основываться на принципе широкого участия, будь то МППА или любой другой проект. А без документального подтверждения трудно искать денежные средства на социальные проекты (в сфере образования, здравоохранения, сельского хозяйства, окружающей среды, прав национальных меньшинств и др.), поскольку широкое



участие, наряду с документальной поддержкой, выше всего ценится практически во всех национальных и международных финансовых организациях.

5) Определение потенциальных партнерских организаций.

Лишь немногие проекты (если таковые вообще имеются) действуют в пределах одной-единственной организации – они могут быть реализованы лишь в сотрудничестве с одним или несколькими партнерскими учреждениями. Поскольку такое сотрудничество не может планироваться одним партнером, рассчитывающим на совместную работу с другими партнерами, их нужно привлекать к планированию как можно раньше. Во время подготовительного этапа работы над Семинаром 1 по планированию, определяется круг партнеров, устанавливается контакт с ними и происходит привлечение их к работе над проектом (детальный анализ партнерства см. в Приложении 14).

6) (Предварительный) анализ организационного ландшафта.

Любая сфера воздействия проекта – всего лишь один игрок в «ландшафте» социальных групп, организаций и учреждений (подробно об организационном ландшафте см. Приложение 15). Некоторых из них можно рассматривать как партнеров, помощников или как сочувствующих наблюдателей. Другие могут стать помехой или даже недоброжелателями, если они рассматривают проект как угрозу своей территории или интересам. Последних желательно выявить как можно раньше. Путем привлечения их к процессу планирования, приглашая их к участию в Семинаре 1 по планированию или, по крайней мере, интересуясь их точкой зрения, можно ослабить их агрессивность и, в некоторых случаях, даже превратить в своих сторонников.

7) Подбор экспертов для участия в процессе планирования.

На основе предварительного анализа имеющейся информации чаще всего можно немедленно определить те сферы, качественное и реальное планирование которых потребует участия специалистов. Желательно привлекать таких экспертов к участию в Семинаре 1 по планированию. В этом случае, еще до выбора кандидатур экспертов, необходимо определить условия их участия.

8) Определение участников для Семинара 1 по планированию.

Выполнение конкретных шагов (с четвертого по седьмой) даст «промоутеру» проекта (и группе планирования) достаточно детальный список всех участников проекта (целевой группы/групп,

потенциальных партнерских организаций, возможных оппонентов и т. д.) и область, требующую привлечения экспертов.

На основании этого списка «промоутер» (и группа планирования) определяют реальных участников, в зависимости от их необходимости и полезности. На первый взгляд сделать это легко, но на самом деле, обеспечить присутствие различных сторон на семинаре (собрать всех заинтересованных людей в одном месте, в один день, под руководством компетентной команды «фасилитаторов»), требует сосредоточенности, гибкости и навыков общения.

#### 9) Заключение контракта с «фасилитаторами».

Как отмечалось выше, желательно заключать контракт с командой, состоящей из двух «фасилитаторов», знакомых с методом Проекта МППА, желающих и способных руководить всем процессом планирования (т. е. Семинарами 1 и 2 по планированию). «Фасилитаторы» должны оставаться нейтральными по отношению ко всем участникам, насколько это возможно; их также необязательно отождествлять с идеей проекта. Для того чтобы стимулировать мышление и активную дискуссию участников семинара, им не обязательно быть приверженцами идеи проекта (т. е. для руководства проектом желательно приглашать «фасилитаторов» из сторонних организаций).

#### 10) Материально-техническое обеспечение Семинара 1 по планированию и приглашение участников (см. также Приложение 1: «Перечень материалов для подготовки семинаров»).

Как только установлена дата (возможно, после переговоров с заинтересованными сторонами), следует заняться вопросами организации и проведения семинара. Это не только определение места и подготовка необходимых материалов (предварительные документы, бумага, ручки и пр.) и оборудования (демонстрационные плакаты, фотокамера для документации и т. д.), но также приглашение участников, получение подтверждения их участия, организация их проезда (включая получение виз, если понадобится), и расселение. Особого внимания требуют два пункта:

10a) Семинар должен проводиться на «нейтральной» территории, чтобы участники не чувствовали, что выбор места проведения каким-то образом может повлиять на конечный результат. Помещение должно быть довольно большим и иметь хотя бы одну

свободную стену для размещения плакатов. И, наконец, желательно организовать кофе и питание неподалеку от аудитории, где проводится семинар.

10б) Все участники должны быть заранее ознакомлены с информацией, подготовленной «промоутером» проекта (и командой менеджеров), чтобы иметь возможность выразить свое мнение о ней и сделать выводы о приоритетах проекта.

11) Необходимо назначить «докладчика по планированию проекта».

Он будет отвечать за оформление документации по Семинару 1 по планированию, сбор информации и предварительных планов, появившихся в ходе дискуссии на семинаре, сопоставление этих данных и подготовку проектного документа для распространения его среди участников.

## **Результаты**

- Имеются в наличии все предварительные документы (условия найма экспертов, документ, систематизирующий существующую информацию).
- Приглашены все участники, они подтвердили свое участие и получили заранее всю необходимую информацию.
- Заключены контракты с «фасилитаторами».
- Завершена подготовка к проведению Семинара 1 по планированию (установлено время, место, помещение, подготовлены материалы и оборудование, решены вопросы транспорта и расселения участников).
- Назначен «докладчик по планированию проекта».

## **СЕМИНАР 1 ПО ПЛАНИРОВАНИЮ**

### **Предпосылки**

- 1) Подведены итоги предыдущего этапа.
- 2) В промежуточный период не произошло сокращение финансирования.

- 3) Участники изучили все, отправленные им документы, явились на семинар и изъявляют желание участвовать и принимать решения в Семинаре 1 по планированию.

Может показаться банальным, но возможные оппоненты, которые были приглашены на семинар «промоутером» проекта, могли явиться, чтобы саботировать проект, а не оказывать помощь в планировании. Однако еще не все потеряно: необходимо помнить, что для Проекта МППА все перспективы, даже противоречивые, составляют актив. Пытаясь осложнить работу семинара, оппонентам вряд ли удастся сорвать его – их мнения станут частью общего потока идей, принятых во внимание в процессе планирования.

Более опасным для успешной работы Семинара 1 по планированию является отсутствие одного или более представителей, подтвердивших ранее свое участие, особенно членов целевой группы. Правда, процесс может идти своим чередом, но результаты Семинара 1 по планированию будут предварительными, а точки зрения отсутствующих могут быть приняты во внимание на стадии подготовки Семинара 2 по планированию и во время проведения самого семинара.

- 4) Назначено лицо, ответственное за оформление документации и результатов Семинара 1 по планированию. Это *очень* важно, поскольку использование наглядных пособий стимулирует довольно сложный процесс внесения в протокол *всех* идей во время проведения семинара. Эти идеи представляют собой важнейший источник последующих этапов процесса планирования.

### **Направляющие вопросы**

Направляющие вопросы Семинара 1 по планированию можно разделить на две группы:

- 1) Вопросы, касающиеся проекта и предполагаемых результатов. На семинаре будут даны лишь предварительные ответы, вопросы эти ставятся еще раз во время Семинара 2 по планированию после того, как проведен дополнительный анализ и заключены договоры с необходимыми сторонами. Именно Семинар 2 по планированию даст точные ответы на эти вопросы. Хотя принципиально новых вопросов на семинаре 2 по планированию *не* возникнет.

2) Вопросы, касающиеся подготовки Семинара 2 по планированию (такие как: необходимая дополнительная информация, дополнительные партнеры, целевые группы, заключение контрактов с экспертами и т. д.). Если процесс планирования в целом протекает гладко, ответы на эти вопросы могут быть получены во время Семинара 1 по планированию.

1) Вопросы по проекту в целом:

- С какими проблемами столкнется проект?
- Каковы цели проекта?
- Как будет оцениваться достижение целей?
- Каким образом и откуда будет получена информация о критериях оценки?
- Как (с помощью каких мероприятий) будут решаться проблемы / достигаться цели?
- Какие человеческие и другие ресурсы понадобятся для этих мероприятий?
- Кто будет финансировать проект?
- Каковы целевые группы проекта?
- Кто является заинтересованным участником в институциональном ландшафте?
- Кто относится к партнерским организациям проекта?
- Кто и за какой участок работы отвечает?
- Существуют ли альтернативные пути достижения целей проекта? (Являются ли предложенные действия наиболее эффективными?)
- Какое воздействие проект окажет на:
  - окружающую среду?
  - гендерные отношения?
  - экономическую ситуацию?
- Какое воздействие окажет проект на окружающую среду?
- Как сочетается проект с организацией, отвечающей за его реализацию?
- Получат ли поддержку результаты проекта?

## 2) Вопросы, относящиеся к подготовке Семинара 2 по планированию:

- Какая потребуется дополнительная информация о:
  - других целевых группах?
  - дополнительных партнерах?
  - институциональном ландшафте?
  - культурном окружении проекта?
  - критериях выбора организаций, оказывающих финансовую помощь?
- Какие именно материалы следует проанализировать на этапе подготовки Семинара 2 по планированию?
  - анализ жизнеспособности проекта?
  - изучение воздействия на окружающую среду?
  - анализ потребностей?
  - гендерный анализ?
  - оценка степени риска?

### **Конкретные шаги**

- 1) Организаторы готовят помещение (посадочные места, материалы, оборудование).
- 2) Встреча участников, знакомство (см. Приложение 2).
- 3) Проводится проблемный анализ, в котором участвуют все присутствующие (см. Приложение 4).
- 4) *Все* проблемы в наглядной форме выставляются на всеобщее обозрение на свободной стене аудитории.
- 5) Участники определяют приоритетность проблем и, используя цветные кружки, располагают проблемы в определенном порядке.
- 6) Проблемы группируются по принципу подобия или сходности проблем (см. Приложение 4).
- 7) Для каждой группы проблем чертится «проблемное дерево» (см. приложение 5) для выяснения причин и следствий данной группы проблем.
- 8) К проблемам, не соответствующим «проблемному дереву», подбираются альтернативные методы (например, модель Эйзенхауэра в Приложении 5б).
- 9) На основе проблемного анализа вырабатываются приоритеты целей, которые могут быть представлены в виде целевого «дерева»

(см. Приложение 5а). Таким образом, отношения между этими целями представляют собой причинно-следственные отношения, являющиеся, по сути, «логикой воздействия». (Как достижение цели на более низком уровне воздействует на достижении цели на более высоком уровне?)

- 10) Создается предварительная логико-структурная схема (см. Приложение 6), которая разъясняет как «логику воздействия», так и критерии оценки достижения цели. Уже на этой стадии процесса планирования важно иметь полную логико-структурную схему, даже если она предварительная. Целям, которые не укладываются в соответствующие рамки схемы, нет места среди задач проекта, какими бы обоснованными и благородными они не казались участникам. Так же важно выяснить исходные данные для всех четырех уровней логико-структурной схемы. Участники должны понимать, что некоторые цели должны быть пересмотрены, поскольку их достижение маловероятно из-за внешних условий.
- 11) Как только создана логико-структурная схема, участникам предлагается упражнение «на прочесывание» (см. Приложение 8), которое обращает их внимание на любую, случайно пропущенную проблему или идею. После этого участники решают, стоит ли заниматься этой проблемой или идеей немедленно, или оставить ее решение на более поздний срок, переместив ее в «копилку идей» (см. Приложение 3).
- 12) Проводится предварительный анализ степени риска (см. Приложение 10), который разъясняет, есть ли необходимость в пересмотре нереальных целей.
- 13) Предварительная логико-структурная схема подвергается строгому испытанию: участникам предлагается взглянуть на нее с точки зрения организации, не желающей финансировать проект, для определения ее слабых сторон. Они должны попытаться «уничтожить проект», доказав хотя бы один пункт из ниже перечисленных:
  - Цели нереальны.
  - Логика воздействия мало вероятна.
  - Достижение целей невозможно оценить.
  - Невозможно определить критерии оценки.
  - Обязательства вряд ли реальны.

Участники, как правило, не любят это упражнение. И это естественно: они только что успешно завершили свое творение, как вдруг их просят сделать обратное – опорочить продукт коллективных усилий, пытаясь найти в нем недочеты. И, тем не менее, иногда бывает полезным улучшить предварительные результаты путем упреждающей критики, которая в будущем может быть направлена против проекта. Данное упражнение имеет три цели:

13а) Оно убеждает участников в том, что результат их коллективных усилий сможет выдержать самую строгую критику и не потребует модификаций вообще, или же претерпит незначительные изменения. В последнем случае уточнения обязательств, целей или критериев тот час же включаются в логико-структурную схему. Теперь участники могут переходить к шагу 14 – предварительному плану реализации проекта.

13б) Участники убеждаются в том, что имеющаяся информация настолько схематична, что многие (или все) надежды на успех проекта проблематичны, и даже цели проекта нереальны. В этом случае возникает необходимость в дополнительной информации еще до начала работы над предварительным планом реализации проекта. Поэтому участникам предлагается перейти непосредственно к «Таблице Гантта» по подготовке к Семинару 2 по планированию (Шаг 15). Это позволит собрать недостающую информацию и четко сформулировать цели на этапе подготовки к Семинару 2 по планированию.

13в) В редких случаях участники семинара могут прийти к заключению, что в сложившихся условиях целесообразным будет полностью изменить проект. Тогда они возвращаются к проблемному анализу, который вряд ли можно назвать состоятельным. После критической дискуссии участники приходят к решению пересмотреть цели проекта и создать новую логико-структурную схему, учитывающую новые аспекты, появившиеся на этом этапе.

14) Составляется предварительный план реализации проекта (см. Приложение 7):

Из плана следует, какие действия предусмотрены проектом, на какой период времени они рассчитаны, кто будет ответственным за их реализацию, и какие ресурсы для этого понадобятся. Если



проект плана составлен грамотно, можно перейти к предварительному составлению сметы.

15) Разрабатывается предварительная система мониторинга и оценки:

На основе предварительно составленной логико-структурной схемы и плана реализации проекта появляется возможность предварительной разработки системы мониторинга и оценки (какая нужна проектная документация, какая дополнительная информация должна быть собрана и в какие сроки?). Кроме того, определяются методы сбора данных по выработке критериев оценки, содержащихся в логико-структурной схеме. В то время как оценка планируется в виде проекта отчета, система мониторинга соответствует формату плана реализации проекта. В графе «планируемое мероприятие» записывается «фактически проведенное мероприятие» (см. Приложение 7а).

16) Готовится соответствующая Таблица Гантта для подготовки Семинара 2 по планированию (см. Приложение 7б):

В эту таблицу вносятся ответы на вопросы второй группы «Направляющих вопросов», устанавливаются ответственные и сроки. Здесь также содержатся сведения о том, кто будет проводить анализ (в частности, анализ степени вероятности и жизнеспособности, анализ целевой группы, изучение влияния окружающей среды и гендерный анализ участников), с кем из дополнительных участников следует наладить связь и кто этим займется, какая предварительная документация должна быть подготовлена к Семинару 2 по планированию (смета, более детальный план реализации проекта, условия работы с персоналом проекта и экспертами) и в чьи обязанности это входит. Решения по всем этим вопросам должны приниматься совместно в конце Семинара 1 по планированию, а не быть прерогативой «промоутера» проекта (и группы планирования): участники должны не только принимать решения, но и нести ответственность за их выполнение. На предыдущих семинарах по планированию участники уже объединились в рабочие группы для выполнения конкретных заданий (проведение занятий, определение круга полномочий, налаживание контактов с дополнительными участниками и т.п.) и фактически выполнили эти задания на протяжении подготовительного этапа перед Семинаром 2 по планированию, тем самым уменьшая зависимость от внешних экспертов и давая возможность «промоутеру» проекта и группе

планирования сконцентрироваться на менеджерской задаче по координации мероприятий.

## **Результаты**

Процесс планирования и его результаты подтверждены документально, включая:

- Предварительную логико-структурную схему
- Предварительную систему мониторинга и оценки
- Предварительный анализ целевой группы
- Предварительный план реализации проекта
- Предварительную смету
- Предварительную схему институционального ландшафта
- Предварительный выбор финансовой организации (принимая во внимание критерии ее надежности)
- Соответствующую Таблицу Гантта для подготовки Семинара 2 по планированию (следующего этапа процесса планирования, во время которого проводится более детальное изучение, устанавливается контакт с участниками, составляется список участников Семинара 2 по планированию).

Все эти документы обрабатываются и систематизируются в один документ, который заранее, до проведения семинара 2, получают все участники Семинара 1 и Семинара 2 по планированию. Это один из важнейших пунктов следующего этапа - подготовки Семинара 2 по планированию.

## **ПОДГОТОВКА СЕМИНАРА 2 ПО ПЛАНИРОВАНИЮ**

### **Предпосылки**

- 1) Подведены итоги Семинара 1 по планированию.
- 2) Имеется смета на проведение занятий, утвержденная на Семинаре 1 по планированию.

## Направляющие вопросы

- Кто будет проводить занятия?
- Какое соглашение и с кем необходимо заключить для начала работы по реализации определенного этапа проекта?
- Какое необходимо материально-техническое обеспечение Семинара 2 по планированию?

## Конкретные шаги

- 1) Готовится письменная документация к Семинару 1 по планированию, включая все детали, указанные выше (большая часть работы входит в компетенцию «докладчика» по планированию проекта).
- 2) Завершаются рабочие моменты подготовки Семинара 2 по планированию, а именно:
  - Заключается контракт на проведение занятий.
  - Поддерживается контакт с внешними экспертами и внутренними рабочими группами (при условии, что результатом Семинара 1 по планированию явилось распределение конкретных заданий членам рабочих групп, таких как: проведение занятий, анализ целевых групп, уточнение плана реализации и сметы проекта).
  - Результаты Семинара 1 по планированию (документация из шага 1) немедленно распространяются среди участников.
  - Результаты дополнительных исследований доводятся до сведения участников по мере готовности.
  - Определяются дополнительные участники и/или уполномоченные принимать решения, присутствие которых на Семинаре 2 по планированию необходимо – Семинар 2 по планированию достигнет успеха лишь при условии, что все пункты плана реализации проекта будут распределены среди участников и оформлены документально. Такие обязательные соглашения могут быть подписаны людьми, которые имеют полномочия своих организаций или учреждений брать на себя ответственность за выполнение поручений, касающихся прав, финансов, рабочего времени сотрудников этой организации/учреждения, использования оборудования и т.п. Трудно переоценить значение присутствия всех уполномоченных участников на Семинаре 2 по планированию.

- 3) Завершается материально-техническое обеспечение и приглашение участников на Семинар 2 по планированию (см. Приложение 1 «Перечень материалов для подготовки семинаров»). Все, что говорилось о материально-техническом обеспечении Семинара 1 по планированию, уместно и в данном случае (определение даты и места проведения семинара, подготовка помещения и материалов, приглашение участников и получение от них подтверждения, решение вопросов транспорта, расселения и т.п.). Особенно важным является приглашение *и информирование* дополнительных, уполномоченных принимать решения участников. Необходимо подтверждение их участия, а также обеспечение их необходимой документацией по Семинару 1 и промежуточному периоду.

## Результаты

- Документы Семинара 1 по планированию направлены всем старым и новым участникам.
- Проведены исследования, необходимость в которых возникла во время проведения Семинара 1, результаты доведены до сведения старых и новых участников.
- Рабочие группы (если таковые имеются) завершили свою работу, оповестив всех старых и новых участников о ее результатах.
- Приглашены все заинтересованные стороны, получено подтверждение их участия.
- Завершено материально-техническое обеспечение семинара 2 по планированию.
- Назначен «докладчик» по планированию проекта, задачи которого аналогичны задачам «докладчика» при подготовке Семинара 1 по планированию.

## СЕМИНАР 2 ПО ПЛАНИРОВАНИЮ

### Предпосылки

- Подведены итоги подготовительного этапа. Особую важность представляет то, что старые и новые участники:

- 1) должным образом информированы;
  - 2) приглашены;
  - 3) подтвердили свое участие;
  - 4) уполномочены своими организациями, учреждениями, целевыми группами, партнерами или иными сторонами выполнять обязательства по реализации проекта.
- Присутствуют все участники и организаторы («фасилитаторы»), обязательства организации по отношению к проекту остаются в силе.

### **Направляющие вопросы**

- С какими проблемами столкнется проект?
- Каких целей достигнет проект?
- Каковы критерии оценки достижения целей?
- Каким образом и откуда может быть получена информация об этих критериях?
- Каковы методы решения проблем и достижения целей?
- Какие человеческие и другие ресурсы потребуются для проведения мероприятий?
- Кто будет финансировать проект?
- Кто входит в целевые группы проекта?
- Кто относится к заинтересованным сторонам в «институциональном ландшафте»?
- Кто является партнером по проекту?
- Кто и за какой участок работы отвечает?
- Существуют ли альтернативные пути достижения целей проекта? (Являются ли предложенные методы наиболее эффективными?)
- Какое воздействие проект окажет на:
  - окружающую среду?
  - гендерные отношения?
  - экономическую ситуацию?
- Как проект воздействует на окружающую обстановку?
- Как проект согласуется с планами организации, которая будет отвечать за его выполнение?
- Получат ли поддержку результаты проекта?

Все эти вопросы были актуальными при проведении Семинара 1 по планированию. Однако если на Семинаре 1 были найдены предварительные ответы на эти вопросы, Семинар 2 по планированию обязан дать окончательные ответы, особенно касающиеся распределения ответственности (финансы, деятельность, экспертиза и т. д.).

## **Конкретные шаги**

- 1) До прибытия участников все материалы Семинара 1 по планированию (т. е. проблемы, «проблемные деревья», способы решения проблем, «копилка идей», логико-структурная схема, предварительный план реализации проекта, смета и пр.) доводятся до сведения организаций, которые будут рассматривать вопрос о финансировании проекта (это в том случае, если сама организация не финансирует проект).
- 2) Встреча участников, знакомство.
- 3) Если присутствуют новые участники, необходимо бегло пройти с ними диагностический этап Семинара 1 по планированию. Следуя принципу широкого участия, новые участники должны иметь шанс проанализировать проблемы, провести анализ целевой группы и т. п., и внести свои предложения в решение этих проблем.
- 4) Следующим шагом является пересмотр предварительных планов, разработанных на Семинаре 1 по планированию и, возможно, детализированных во время промежуточного этапа, с целью превращения предварительных схем в окончательные. Это касается следующего:
  - Логико-структурной схемы;
  - Схемы институционального ландшафта;
  - Целевой группы/групп;
  - Плана реализации проекта (который должен содержать теперь список ответственных лиц и необходимых финансовых, материальных и человеческих ресурсов, а также конкретные сроки).
- 5) На основе окончательного плана реализации проекта обсуждаются кандидатуры для работы над проектом.
- 6) Создается система мониторинга и оценки проекта, документально отражающая содержание непрерывной системы мониторинга и указывающая сроки, в которые будут проводиться оценка и

детальные проверки, а также кем они будут проводиться (внутренними или внешними экспертами).

- 7) Обсуждается, конкретизируется и утверждается окончательный вариант сметы.
- 8) Принимается решение по выбору финансирующей организации.
- 9) Процесс обсуждения и его результаты заносятся в протокол «докладчиком» по планированию проекта.

## **Результаты**

- Участниками Семинара 2 по планированию единогласно приняты все решения по итоговому документу проекта.
- Создан окончательный вариант логико-структурной схемы.
- Создан окончательный вариант плана реализации проекта.
- Определены все партнеры проекта.
- Утверждены ответственные за выполнение работ, определены кандидатуры для работы над проектом.
- Подготовлена окончательная смета проекта.
- Определена организация, финансирующая проект.

## **ЗАВЕРШЕНИЕ СТАДИИ ПЛАНИРОВАНИЯ**

### **Предпосылки**

- Подведены все итоги Семинара 2 по планированию.

### **Направляющие вопросы**

- Будет ли финансироваться проект?
- Кем будет финансироваться проект?

### **Конкретные шаги**

- 1) «Докладчик» по планированию проекта (с помощью других сотрудников, если это необходимо) трансформирует решения и

соглашения Семинара 2 по планированию в окончательный вариант документа. Формат этого документа отвечает спецификациям финансирующей организации, утвержденной семинаром.

- 2) Итоговый документ проекта доводится до сведения всех участников Семинара 2 по планированию.
- 3) Итоговый документ проекта подается на финансирование.

## **Результаты**

Итоговый документ:

- утвержден;
- роздан всем участникам;
- подан на финансирование.



## ОЦЕНКА

В МППА оценка (предварительная, промежуточная, итоговая или «постфактум») является частью учебного процесса, основанного на принципе широкого участия, и позволяет следующее:

- Улучшить качество менеджмента проектом;
- Исправить возможные ошибки, допущенные на любой стадии проекта;
- Улучшить технические возможности партнеров;
- Повысить технический потенциал всех учреждений, имеющих отношение к планированию, реализации и оценке проекта;
- Избежать повторения ошибок, допущенных другими проектами;
- Стимулировать секционное, межсекционное и межнациональное обучение;
- Увеличить возможность определения, управления и сведения до минимума рискованных ситуаций;
- Переориентировать цели проекта при изменении внешних условий или, при необходимости, усовершенствовать проект.

### *Процедура оценки*

Собственно процесс оценки планируется в соответствии с процедурами и стандартами, используемыми на стадии планирования проекта. Процедура оценки проекта включает Совещания 1 и 2, в зависимости от нужд и характерных особенностей проекта. Совещания по оценке строятся на основании логики планирования проекта и применяют эту логику к возможным видам оценки в период работы над проектом.

Процесс планирования приводит к выработке определенных решений, касающихся норм и стандартов современной оценки. Сюда относятся также критерии, методы контроля, участников и принцип широкого участия в принятии решений.

## *Отличия «обычной» оценки от «оценки при повторном планировании»*

Как указывается в кратком обзоре, строгая параллель между двумя семинарами по планированию и двумя совещаниями по оценке позволяет использовать последние для проведения семинаров по повторному планированию, даже если их проведение не планировалось. Решение использовать оценку для повторного планирования должно быть принято заранее из-за необходимости строгой последовательности при подготовке и проведении совещаний по оценке. По этой причине данное руководство рассматривает отдельно «обычную оценку» и «оценку при повторном планировании».

## **Обычная оценка**

### **ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ 1 ПО ОЦЕНКЕ**

#### **Предпосылки**

- Первой и самой важной предпосылкой оценки Проекта МППА является желание взять за ее основу принцип широкого участия. Опыт показывает, что не всегда тот или иной участник и/или партнер готов к оценке, основанной на этом принципе, т.е. увидеть себя самого глазами других.
- Второй предпосылкой является наличие денежных средств для оценки в подобной манере, включая проведение двух семинаров со значительной материально-технической подготовкой.
- И, наконец, еще раз повторим: обычная оценка МППА требует, чтобы проект планировался согласно спецификациям МППА или, по крайней мере, использовал формат логико-структурной схемы для подготовки итогового документа и построения системы мониторинга и оценки на этапе реализации проекта.

## Направляющие вопросы

- Кто будет ответственным за проведение оценки? (Кто будет организатором, рабочей группой, экспертом?)
- Кто будет участвовать в проведении оценки?
- Какая информация имеется в наличии для проведения оценки?
- Кто будет организовывать совещания/семинары по оценке?
- Какая материально-техническая база должна быть обеспечена до Совещания 1 по оценке?
- Кто будет «докладчиком» по оценке с функциями, подобными «докладчику» на стадии планирования?

## Конкретные шаги

- 1) Назначается «промоутер» по оценке, так же как и «промоутер» на стадии планирования проекта и, если в этом есть необходимость, назначаются члены рабочей группы по оценке.
- 2) «Промоутер» по оценке вместе с рабочей группой собирает необходимую информацию и систематизирует данные в единый документ для распространения его среди участников Совещания 1 по оценке.
- 3) При желании организации и финансирующего учреждения заключается контракт с внешним экспертом по оценке.
- 4) Заключается контракт с организаторами («фасилитаторами») Совещания 1 по оценке. Так же, как и на стадии планирования, желательно иметь два независимых «фасилитатора» (т. е. независимых от результатов итоговой оценки), которые будут проводить совещания на нейтральной территории.
- 5) Определяются и приглашаются участники. Подобно семинарам по планированию, все заинтересованные стороны (в особенности партнеры по проекту и представители целевой группы) должны присутствовать на совещаниях по оценке.
- 6) Завершена подготовка по обеспечению материально-технической базы Совещания 1 по оценке (назначены удобная дата и место, подготовлены помещение и материалы, приглашены участники и получено их подтверждение, решены вопросы транспорта, расселения и т. п. См. также Приложение 1).
- 7) Назначен «докладчик» по оценке.

## **Результаты**

- Подготовлен и распространен итоговый документ по оценке, содержащий информацию, собранную и систематизированную «промоутером» по оценке и рабочей группой.
- Заключается контракт с внешним экспертом по оценке, если таковой требуется, который согласен следовать методике МППА.
- Заключены контракты с организаторами («фасилитаторами»).
- Определены и приглашены участники, имеется подтверждение их участия.
- Завершена работа по обеспечению материально-технической базы.
- Назначен «докладчик» по результатам оценки.

## **СОВЕЩАНИЕ 1 ПО ОЦЕНКЕ**

### **Предпосылки**

- Подведены итоги подготовительного этапа.
- Присутствуют участники, предварительно ознакомившиеся с информацией рабочей группы и не потерявшие интерес к оценке, основанной на принципе широкого участия.

### **Направляющие вопросы**

- Какова степень реализации деятельности?
- Какова степень достижения результатов?
- Какова степень достижения цели проекта?
- В какой степени проект способствовал достижению общей цели?

Эти четыре вопроса касаются степени достигнутых результатов по четырем пунктам «логики воздействия» в логико-структурной схеме:

- Остаются ли в силе все первоначальные предположения?
- Какова степень поддержки проекта?
- Какова продуктивность и эффективность проекта (находится ли он в действии)?

- Какова результативность проекта (находится ли он на правильном пути)?
- Каково воздействие проекта (положительные или отрицательные побочные действия)? (См. Приложение 18 «Схема воздействий оценки»).

Итак, направляющие вопросы – это такие вопросы, которые могут быть применены к любому виду оценки, будь то проект МППА или любой другой. Важно помнить, что эти же вопросы будут служить направляющими и для Совещания 2 по оценке, когда на них предстоит дать точные ответы:

- Какая имеющаяся информация даст ответы на поставленные выше вопросы, возникшие при планировании системы мониторинга и оценки проекта или в любой другой ситуации?
- Достаточно ли этой информации, чтобы дать ответы на вопросы, и если нет, где и какая дополнительная информация может понадобиться?
- Кто еще должен участвовать в Совещании 2 по оценке?

### **Конкретные шаги**

- 1) Организаторы готовят помещение (посадочные места, материалы, оборудование).
- 2) Встреча участников, знакомство (см. Приложение 2).
- 3) Участники принимают единодушное решение, касающееся процедуры оценки – будет ли она строго следовать внутренней логике проекта (как это изложено в проектной документации, в частности, в логико-структурной схеме и системе мониторинга и оценки), или она также будет рассматривать проект «постфактум», т. е. оглядываясь «назад». Следует четко представлять себе, что первое направление действий (ограничение оценки внутренней логикой проекта) затрудняет оценку реакции проекта на изменения внешней среды. Иными словами, оценка, ограниченная внутренней логикой проекта, дает ответ на вопрос «Находится ли данный проект в действии?». Вопрос «Находится ли проект на верном пути?» остается без ответа. В этом смысле любая принципиальная оценка должна попытаться оглянуться «назад». Несомненно, встречаются ситуации, когда очевидно, что внешние факторы не изменились, тогда дополнительные усилия по оценке

проекта «постфактум», бывают неоправданны. Следует, однако, помнить, что здесь нет закономерности.

- 4) Если принято второе решение (оглянуться «назад»), следующим шагом станет тщательная диагностика проблем (см. Приложение 4). Предложите участникам составить список проблем, которые могут стоять перед проектом, после чего они должны выработать критерии оценки успеха в решении этих проблем. При наличии внешнего эксперта по оценке или в случае, если итоговый документ направляется на оценку внешней организации, которая должна иметь подобные критерии, они должны быть включены в общий список критериев оценки. Критерии оценки, разработанные «извне», (внешними экспертами, внешними организациями или взятые из списка международных стандартов оценки) ни в коем случае не заменят попытки логически подойти к критериям оценки, посмотреть, как они увязываются со специфическими проблемами проекта и определенным внешним окружением.
- 5) Все критерии оценки вывешиваются на стене аудитории, включая список критериев, выработанный на стадии диагностики. К ним относятся критерии, содержащиеся в логико-структурной схеме и системе мониторинга и оценки проекта, критерии, предложенные внешним экспертом или внешней (финансирующей) организацией, а также критерии, взятые из международных стандартов, если участники считают их приемлемыми для данной оценки. Для удобства все критерии должны располагаться на стене в одну линию, сверху – вниз. Если места не достаточно, используется вторая стена, где размещается продолжение.
- 6) Каждый из критериев проверяется двумя вопросами:
  - Имеется ли информация для данного критерия?
  - Если нет, можно ли ее собрать до следующего совещания по оценке?Если ответ на оба вопроса отрицательный, брать за основу такой проект нельзя.
- 7) Если имеется необходимая информация, участники обсуждают, насколько эффективный данный критерий. Важно продолжить дискуссию до того момента, пока в этом вопросе не будет достигнут консенсус. Если это не возможно, разногласия не только заносятся в протокол «докладчиком» по оценке, но и вывешиваются прямо на стене в виде карточек с изложенной в них точкой зрения (см. технику визуализации в Приложении 3).

- 8) **Может случиться так, что при определенных обстоятельствах участники могут решить, что вся необходимая информация имеется в наличии и достижение консенсуса возможно. В таком редком случае можно обсудить выводы и рекомендации сразу же после проведения оценки. Следующий шаг, а также подготовку и проведение Совещания 2 по оценке, можно опустить, а процесс оценки может сразу перейти в «заключительную» стадию.**
- 9) Если же обнаружится (а зачастую так и бывает), что необходима дополнительная информация для выработки критериев оценки, участники совещания обсуждают план по сбору необходимой информации. План имеет форму таблицы (см. Рис. 13: «Сбор информации» в Приложении 7в), которая содержит:
- Критерий (показатель);
  - место размещения информации для этого критерия (показателя);
  - вид информации для этого критерия (показателя);
  - способ сбора данных для этого критерия;
  - ответственные за сбор информации (кто и с кем будет собирать ее);
  - метод и форма презентации данных;
  - сроки, отведенные на сбор этих данных (к какому сроку их следует собрать и подготовить к презентации?).

Совещание также определяет дополнительных участников, чье присутствие понадобится на Совещании 2 по оценке. Приглашение их входит в обязанности рабочей группы.

## **Результаты**

- Выработаны *все* критерии оценки и **то ли**:
  - А) Принимаются решения по обработке данных для утвержденных критериев. В этом случае, процесс оценки переходит в заключительную стадию (опустив стадию сбора информации и проведение Совещания 2 по оценке), **или**:
  - Б) Составляется расписание по сбору необходимой, дополнительной информации с указанием, *кто, какую и к какому сроку* собирает информацию, и *как* она будет представлена участникам Совещания 2 по оценке (см. Рис. 13 «Сбор информации» в приложении 7в).

## ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ 2 ПО ОЦЕНКЕ

### Предпосылки

- На Совещании 1 по оценке составлена Таблица Гантта для сбора дополнительной информации.
- Распределены обязанности по сбору дополнительной информации, включая обязанности по заключению контракта с одним или более внешних экспертов, если это необходимо.
- Необходимая информация предоставляется теми, кто ею владеет.
- Имеется достаточное количество людей, ответственных за сбор необходимой информации.

### Направляющие вопросы

- Можно ли собрать всю необходимую информацию?
- Имеется ли доступ к дополнительной информации? Это очень важный вопрос для *всех*, кто занимается сбором информации: зачастую люди знают значительно больше, чем их спрашивают (если сбор информации проходит с помощью интервью); архивы, о существовании которых участники Совещания 1 по оценке не подозревали, могут содержать ценную дополнительную информацию.
- В какой форме будет представлена информация (в какой форме она станет полезной для учебного процесса)?
- Каким образом информация будет включена в проект отчета, подготовленного рабочей группой? (Для ознакомления с обычным форматом оценочного отчета см. Приложение 20). Все отчеты должны содержать следующее: общее описание проекта и его окружения, краткое содержание, индивидуальные находки, выводы и рекомендации.
- Какова сопутствующая документация?
- Кто получит черновой вариант отчета?



## **Конкретные шаги**

- 1) Информация добывается из установленных источников ответственными лицами, о чем указано в Таблице Гантта для данного этапа.
- 2) Рабочая группа по оценке систематизирует информацию и составляет проект отчета.
- 3) Рабочая группа принимает решение о необходимости присутствия дополнительных участников на Совещании 2 по оценке. Это решение могло быть принято ранее, во время Совещания 1 по оценке, если участники посчитали необходимым присутствие важного лица, без которого не может быть принято единодушное решение по вопросу успешной реализации проекта.
- 4) Проект отчета распространяется среди всех участников совещания и дополнительных членов, чье участие в работе Совещания 2 по оценке сочтено целесообразным.
- 5) Приглашаются участники совещания, подтвердившие свое участие, ведется работа по материально-техническому обеспечению Совещания 2 по оценке (устанавливается время и место, решаются вопросы транспорта, расселения, и т.д.).

## **Результаты**

- Рабочая группа завершила работу по созданию проекта отчета по оценке.
- Проект отчета доводится до сведения всех заинтересованных сторон (участников Совещания 1 по оценке и дополнительных участников, чье мнение о проекте отчета важно учесть на Совещании 2).
- Приглашены участники Совещания 2 по оценке, получено подтверждение их участия.
- Завершена работа по материально-техническому обеспечению Совещания 2 по оценке.

## *СОВЕЩАНИЕ 2 ПО ОЦЕНКЕ*

### **Предпосылки**

- Роздан проект отчета.
- Участники Совещания 2 по оценке изучили проект отчета.
- Получены дополнительные отклики на проект отчета.

### **Направляющие вопросы**

Совещание 2 по оценке сталкивается с теми же вопросами, что и Совещание 1, но на этот раз необходимо принятие окончательного и единодушного решения по всем этим вопросам. Направляющие вопросы для Совещания 1 были следующие:

- Какова степень реализации деятельности?
- Какова степень достижения результатов?
- Какова степень достижения цели проекта?
- В какой степени проект способствовал достижению общей цели?
- Остаются ли в силе все первоначальные предположения?
- Какова степень поддержки проекта?
- Какова продуктивность и эффективность проекта (находится ли он в действии)?
- Какова результативность проекта (находится ли он на правильном пути)?
- Каково воздействие проекта (положительные или отрицательные побочные действия)?

В дополнение к этим «перенесенным» ключевым вопросам, Совещание 2 по оценке должно также рассмотреть следующие вопросы:

- Имеются ли какие-либо побочные воздействия проекта?
- Каковы свидетельства этого воздействия?
- Каким будет формат итогового отчета? (формат стандартного отчета см. в Приложении 20).
- Каковы выводы и рекомендации предварительного отчета, какова сопроводительная документация и другие дополнительные свидетельства воздействий проекта?

## Конкретные шаги

- 1) Организаторы готовят помещение.
- 2) Встреча и знакомство участников.
- 3) Участники обсуждают в группах проект отчета, давая ответы на следующие вопросы (поставленные во время Совещания 1 по оценке):
  - соответствует ли информация данному критерию?
  - сделаны ли правильные выводы из имеющихся данных?Если имеется дополнительный отклик на проект отчета, его также необходимо рассмотреть.
- 4) Кроме того, следует всем вместе обсудить следующие вопросы:
  - Внушают ли доверие рекомендации, и смогут ли они противостоять критике? Это касается всех рекомендаций, содержащихся в начале каждой главы проекта отчета.
  - Правильны ли итоговые выводы и рекомендации проекта отчета?Если имеется внешний отклик на проект отчета, его также необходимо рассмотреть.
- 5) Участники просматривают имеющуюся информацию с целью проверки возможных побочных воздействий проекта (см. Приложение 18 «Схема воздействий оценки»).
- 6) Участники обсуждают продуктивность и эффективность проекта, его адекватность и обеспечение.
- 7) Участники принимают единодушное решение по всем этим пунктам для того, чтобы рабочая группа смогла составить итоговый отчет.

## Результаты

- Принято единогласное решение по всем пунктам проекта отчета.
- Принято окончательное решение по форме и содержанию итогового отчета.

## ЗАВЕРШЕНИЕ СТАДИИ ОЦЕНКИ

### Предпосылки

- Успешно завершено Совещание 2 по оценке.

### Направляющие вопросы

- Кто получит итоговый отчет?

### Конкретные шаги

- Рабочая группа составляет итоговый отчет на основании решений Совещания 2 по оценке.
- Рабочая группа доводит итоговый отчет до сведения всех заинтересованных сторон.

### Результаты

- Итоговый отчет по оценке проекта роздан всем заинтересованным сторонам.

## Оценка при повторном планировании

В реальном мире немало проектов начиналось без должного планирования, просто следуя идее или интуиции. Это не означает, что такие проекты бесполезны; первоначальная идея или интуиция – дело хорошее. Но поддерживать такой проект в современном мире очень сложно. Сделать шаг вперед от хорошей идеи до практики требует длительного взаимодействия с другими «игроками» реального мира, которые (будь они организациями или частными лицами) привыкли следовать четко определенной процедуре и логически выстроенной последовательности событий. Если проекту не хватает такой последовательности, трудно эффективно общаться с людьми, рассчитывающими на конкретные планы, особенно, если от этих людей зависит финансирование проекта. Поэтому даже с виду хороший проект нуждается в повторном планировании, для того

чтобы он мог действовать согласно строго выстроенной линии (например, формата логико-структурной схемы).

Конечно, бывают проекты, которые планировались по-старому, но по тем или иным причинам на стадии реализации проекта столкнулись с определенными проблемами. Это могло произойти по причине изменившихся внешних условий, смены приоритетов финансирующей организации, переориентировки потребностей целевой группы, и т. д.

Во всех этих случаях хорошо спланированная оценка проекта МППА может помочь перепланировать проект с целью конкретизации внутреннего содержания и придания его документации четкого, общепринятого формата. По этой причине следующий раздел руководства дает последовательный список мероприятий по процедуре оценки при повторном планировании, что гораздо лучше простого перечисления различий между этим и обычным процессом оценки.

## ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ 1 ПО ОЦЕНКЕ И ПОВТОРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

### Предпосылки

- Так же, как и при «обычной» оценке Проекта МППА, первой и важнейшей предпосылкой оценки МППА при повторном планировании является готовность участников проводить оценку, опираясь на принцип широкого участия.
- Второй предпосылкой является решение использовать оценку как возможность перепланирования.
- Третьей предпосылкой является наличие средств для проведения двух семинаров по оценке и повторному планированию, включая необходимое материально-техническое обеспечение.

### Направляющие вопросы

- Кто будет ответственным за процесс оценки и повторного планирования? (Кто будет «промоутером» проекта и оценки, кто

войдет в рабочую группу по планированию и оценке, кто будет экспертом?)

- Кто будет участвовать в проведении оценки и повторном планировании? Этот список может отличаться от списка участников «чистой» оценки из-за необходимости привлечения участников рабочих групп, уполномоченных принимать решения и способных утвердить «новый» проект (т. е. проект после перепланирования).
- Какая информация имеется в наличии для оценки и повторного планирования? Как только появляется решение о перепланировании проекта, следует ожидать появления необходимости в дополнительной информации. По сравнению с «чистой» оценкой, большее значение приобретает анализ внешнего окружения (институциональный и социальный ландшафт).
- Кто будет «фасилитатором» семинаров по оценке и повторному планированию?
- Какая подготовка необходима для завершения материально-технического обеспечения Семинара 1 по оценке и повторному планированию?
- Кто будет «докладчиком» по оценочному отчету и по новому проектному документу?

### **Конкретные шаги**

- 1) Назначается «промоутер» проекта по оценке (это не обязательно тот же человек, который занимается проектом на стадии планирования), в дополнение к нему назначается рабочая группа по оценке и повторному планированию.
- 2) «Промоутер» проекта по оценке, вместе с рабочей группой, собирает имеющуюся информацию и систематизирует ее в документ, подлежащий распространению среди участников Семинара 1 по оценке и повторному планированию.
- 3) В случае необходимости организация или финансирующее учреждение назначает внешнего эксперта по оценке.
- 4) Заключается контракт с «фасилитаторами» семинаров по оценке и повторному планированию. Как правило, следует назначать двух независимых, «нейтральных» специалистов, которые смогут проводить семинары на нейтральной территории.

- 5) Определяются и приглашаются участники. Так же, как и на других семинарах по планированию и оценке, необходимо присутствие всех заинтересованных сторон, в частности, партнеров по проекту и представителей целевых групп.
- 6) Завершено материально-техническое обеспечение Семинара 1 по оценке и повторному планированию: определены дата и место, подготовлены помещение и материалы, приглашены участники и получено их подтверждение, решены вопросов транспорта и расселения (см. также Приложение 1).
- 7) Назначен «докладчик» по оценке и повторному планированию.

## **Результаты**

- Подготовлен и распределен среди участников документ по оценке и перепланированию, содержащий информацию, собранную «промоутером» по оценке и рабочей группой.
- Заключен контракт с внешним экспертом по оценке (если таковой имеется), давшим согласие работать в соответствии с принципами МППА.
- Заключены контракты с «фасилитаторами».
- Определены и приглашены участники, получено подтверждение об их участии.
- Завершена работа по материально-техническому обеспечению.
- Назначен «докладчик» по оценке и повторному планированию.

## **СЕМИНАР 1 ПО ОЦЕНКЕ И ПОВТОРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ**

### **Предпосылки**

- Подведены итоги подготовительного этапа.
- Присутствуют все участники. Они изучили информацию, подготовленную рабочей группой, и готовы продолжать работу по оценке и перепланированию проекта.

### **Направляющие вопросы**

- Какие проблемы стоят перед проектом?

- Каких целей проект:
  - а) планировал достичь в его первоначальной форме?
  - б) должен достичь, учитывая сегодняшнюю ситуацию?
- Каковы критерии оценки достижения целей проектом?
- Какие данные необходимы для определения этих критериев?
- Где следует искать эти данные?
- Каковы методы получения этих данных?
- В какой форме полученная информация сможет быть наиболее полезной для процесса оценки и перепланирования (каков будет формат отчетов, содержащих эту информацию)?
- Каковы другие воздействия проекта?

### **Конкретные шаги**

- 1) Организаторы готовят материалы и помещение.
- 2) Встреча участников. Знакомство.
- 3) Участники выполняют диагностическое упражнение (см. Приложение 4), которое предполагает «оглянуться назад», даже в том случае, когда проект продвигается успешно. Необходимо начать с определения круга проблем, для того чтобы сформулировать цели, которых в будущем постарается достигнуть проект. Это также важно, чтобы определить, какая дополнительная информация понадобится для проведения Семинара 2 по оценке и повторному планированию. Сбор дополнительной информации – важная часть подготовительного этапа семинара.
- 4) Пользуясь «коллективным диагнозом», участники определяют критерии (показатели) и цели оценки. Следует различать критерии оценки успеха проекта вообще и критерии оценки после его повторного планирования. Сбор данных в первом случае осуществляется по Таблице Гантта, а во втором – по системе мониторинга и оценки проекта после его повторного планирования.
- 5) Критерии оценки вывешиваются на стене и поочередно анализируются с помощью ответов на следующие вопросы:
  - Имеется ли доступ к информации для данного критерия?



- Может ли она быть получена до проведения Семинара 2 по оценке и повторному планированию?
- Где ее можно найти?
- Каковы методы получения данной информации?
- Кто будет собирать данную информацию?
- В какой форме информация будет представлена участникам?

Результатом этого шага станет таблица итогов Семинара 2 по оценке и повторному планированию (см. Рис. 13: «Сбор информации» в Приложении 7в).

- 6) Участники работают над составлением предварительной логико-структурной схемы перепланированного проекта, помня о том, что следует указать необходимую дополнительную информацию для создания заключительного варианта логико-структурной схемы во время проведения Семинара 2.

## **Результаты**

Подготовлены следующие документы:

- Таблица Гантта для сбора информации, необходимой для завершения процесса оценки.
- Таблица Гантта для сбора дополнительной информации, необходимой для перепланирования проекта.
- Предварительная логико-структурная схема для перепланированного проекта.

## **ПОДГОТОВКА СЕМИНАРА 2 ПО ОЦЕНКЕ И ПОВТОРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ**

### **Предпосылки**

- Подведены итоги Семинара 1 по оценке и повторному планированию (а именно: имеется Таблица Гантта для сбора информации по оценке и Таблица Гантта для сбора информации по перепланированию).
- Предоставлена необходимая информация теми, кто владеет ею.

- Для сбора необходимой информации имеется достаточное количество людей.

### **Направляющие вопросы**

- Имеется ли доступ к необходимой информации?
- Имеется ли дополнительная информация для процесса оценки и перепланирования?
- Каким образом информация будет включена в процесс?
- Какова форма предварительного отчета, систематизирующего собранную информацию и подготовленного рабочей группой по оценке и повторному планированию?
- Какова сопутствующая документация?
- Кто получит предварительный отчет по оценке?
- Кто получит отчет, содержащий дополнительные данные по перепланированию?
- Кто будет участвовать в Семинаре 2 по оценке и повторному планированию? Вполне возможно, что во время сбора дополнительной информации рабочая группа осознает необходимость в дополнительных участниках (не планируемых во время проведения Семинара 1 по оценке и повторному планированию).
- Какое потребуется материально-техническое обеспечение Семинара 2 по оценке и повторному планированию?

### **Конкретные шаги**

- 1) Информация собирается лицами, указанными в Таблице Гантта по оценке и Таблице Гантта по перепланированию.
- 2) Рабочая группа по оценке и повторному планированию готовит предварительный отчет на основании собранной информации и выводов Семинара 1 по оценке и повторному планированию, предоставленных «докладчиком». Предварительный отчет доводится до сведения участников семинара и других заинтересованных сторон, чье мнение особенно важно.
- 3) Рабочая группа по оценке и перепланированию готовит предварительный документ по перепланированию проекта,

включая предварительную логико-структурную схему и дополнительно собранную на этом этапе информацию.

- 4) Приглашаются участники Семинара 2 по оценке и повторному планированию, получено подтверждение их участия, завершается материально-техническое обеспечение семинара 2, включая решение вопросов времени, места, материалов, транспорта и расселения (см. Приложение 1).

## **Результаты**

- Подготовлен и роздан предварительный отчет
- Подготовлен и роздан предварительный документ о перепланировании проекта.
- Приглашены все участники Семинара 2 по оценке и повторному планированию, получено подтверждение их участия.
- Завершено материально-техническое обеспечение Семинара 2 по оценке и повторному планированию.

## **СЕМИНАР 2 ПО ОЦЕНКЕ И ПОВТОРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ**

### **Предпосылки**

- Подведены итоги подготовительного этапа.
- Присутствуют все заинтересованные участники, уполномоченные принимать решения.

### **Направляющие вопросы**

А) Направляющие вопросы для оценочной части Семинара 2:

- Какие проблемы предполагалось решить?
- Как проект решил эти проблемы в свете собранной информации (т. е. какова степень успеха согласно имеющимся данным)?
- В какой мере проект можно считать успешным?
- Каковы другие воздействия проекта?
- Какова должна быть форма оценочного отчета?

## Б) Направляющие вопросы для части «перепланирования» Семинара 2:

- Каковы цели и каков состав целевой группы/групп проекта?
- Какие действия помогут достижению этих целей?
- Кто будет партнером по проекту?
- Как будут контролироваться действия, и каковы критерии оценки успеха?
- Как будет выглядеть логико-структурная схема перепланированного проекта?
- Как будет выглядеть план реализации проекта? Он должен включать практические действия и ответственных за их выполнение, указывать, что для этого необходимо и виды контроля (см. Приложение 7).
- Какой будет смета проекта?

### **Конкретные шаги**

- 1) Организаторы готовят помещение, включая демонстрацию всех результатов Семинара 1 по оценке и повторному планированию (перечень критериев оценки, Таблица Гантта по сбору информации и предварительная логико-структурная схема для перепланирования проекта).
- 2) Встреча участников. Знакомство.
- 3) В группах участники анализируют проект отчета, давая ответы на вопросы по критериям оценки, поставленные на Семинаре 1:
  - Подходит ли информация для данного критерия?
  - Правильный ли сделан вывод из имеющейся информации?
- 4) В дополнение, следует всем вместе обсудить следующие вопросы:
  - Правильные ли сделаны выводы и даны рекомендации по каждому пункту?
  - Достаточно ли веские основания для перепланирования проекта, которое будет осуществляться на Семинаре 2 по оценке и повторному планированию?
  - Имеются ли дополнительные воздействия проекта (см. Приложение 18 «Схема воздействий оценки»)?

- 5) Участники принимают единогласное решение по всем этим вопросам, давая возможность рабочей группе подготовить детальный оценочный отчет.
- 6) Затем участники обращаются к проекту логико-структурной схемы и проверяют его в свете дополнительной информации, собранной на промежуточном этапе, и розданной им в форме проектного документа. Все мероприятия, касающиеся логико-структурной схемы и описанные ранее, уместны и в данном случае (см. Приложение 6). Как только достигнуто согласия по вопросу целей и обязательств, участники принимают окончательное решение по конкретизации деятельности, необходимой материальной базе, ответственности, временным рамкам этой деятельности и сбору данных для проверки критериев.
- 7) На основании этих решений участники составляют план реализации проекта, определяют штатных сотрудников, разрабатывают систему мониторинга и оценки, утверждают смету.
- 8) И, наконец, участники выбирают организацию, которая будет финансировать проект.
- 9) «Докладчик» следит за тем, чтобы все эти решения были занесены в протокол.
- 10) **Иногда в конце семинара следует собрать и уничтожить черновые варианты документов.**

## Результаты

- Приняты и документально оформлены все решения, касающиеся оценочного отчета.
- Составлена логико-структурная схема для перепланированного проекта.
- Составлен план реализации перепланированного проекта.
- Утверждена смета перепланированного проекта.
- Согласован формат проектного документа.
- Выбрана организация для финансирования перепланированного проекта.

## ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ ОЦЕНКИ И ПОВТОРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### Предпосылки

- Результаты Семинара 2 по оценке и повторному планированию оформлены документально.
- Для завершающей стадии оценочного отчета имеются в наличии штатные работники и проектный документ.

### Направляющие вопросы

- Кто будет готовить оценочный отчет?
- Кто получит оценочный отчет?
- Кто будет готовить проектный документ для перепланированного проекта?
- Кто получит проектный документ?

### Конкретные шаги

- 1) Рабочая группа по оценке и перепланированию готовит оценочный отчет на базе решений Семинара 2 по оценке и повторному планированию.
- 2) Оценочный отчет направляется участникам семинара, финансирующей организации и другим заинтересованным сторонам (например, предполагаемой организации, которая будет финансировать перепланированный проект, в случае, если она не та же, что и для общего проекта).
- 3) Рабочая группа по оценке и повторному планированию готовит проектный документ, опираясь на решения Семинара 2 по оценке и повторному планированию.
- 4) Проектный документ распределяется среди участников Семинара 2 по оценке и повторному планированию, которые вносят свои замечания.
- 5) После внесенных исправлений, проектный документ направляется финансирующей организации, определенной Семинаром 2 по оценке и повторному планированию.

## Результаты

- Оценочный отчет завершен и роздан участникам.
- Проектный документ завершен, распределен и направлен финансирующей организации в качестве предложения.

## Ускоренное планирование

Существуют проекты, для которых расход ресурсов и времени на проведение двух последовательных семинаров по Проекту МППА, не оправдан. Это касается, в частности, мелких, рутинных проектов.

Рутинные проекты – это проекты, осуществляемые зачастую самой организацией и, следовательно, нуждающиеся лишь в незначительных изменениях «стандартной процедуры» в каждом отдельном случае. Примером рутинного проекта может служить организация семинаров в учебном заведении. И все же, даже рутинные проекты могут нуждаться в изменениях, реагируя на изменения окружающей обстановки и/или целевой группы, а следовательно, могут только выиграть от проведения семинара, основанного на принципе широкого участия, в соответствии с процедурой Проекта МППА. Это не означает, однако, что семинар должен быть долгим.

Проект может считаться «мелким», если затраты на полный процесс планирования Проекта МППА приблизятся или даже превысят бюджет всего проекта. Понятно, что расходы на процесс планирования должны оставаться в разумных пределах бюджета всего проекта. Определить эти «разумные пределы» входит в задачу организации. Поэтому организации следует выработать четкую линию и критерии касательно проектов, которые можно назвать «ускоренными».

## ПОДГОТОВКА СЕМИНАРА ПО УСКОРЕННОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

### Предпосылки

- Проект отвечает критериям организации, касающимся ускоренного планирования.
- Принято решение по ускоренному планированию Проекта МППА.
- Имеются в наличии ресурсы, необходимые для ускоренного планирования.
- Руководство назначает «промоутера» (и рабочую группу, если это необходимо).

### Направляющие вопросы

В отличие от «обычного» процесса планирования, ускоренное планирование не требует проведения второго семинара. Поэтому *все* заинтересованные стороны должны присутствовать на семинаре по ускоренному планированию, и *все* они должны быть ознакомлены со *всей* необходимой информацией *заранее*.

Направляющими вопросами являются:

- Кто будет «промоутером»/членом рабочей группы?
- Какие проблемы будет решать проект?
- Кто войдет в целевую группу/группы?
- Кто будет партнером по проекту?
- Какие понадобятся эксперты?
- Кто будет принимать решения в каждой из этих групп?
- Кто будет финансировать проект? Ответ на этот вопрос даст возможность использовать критерии оценки финансирующей организации во время семинара по ускоренному планированию.
- Какая информация необходима для проведения ускоренного семинара?
- Как будет собираться эта информация? В случае с рутинными проектами вполне возможно, что необходимая информация уже имеется, включая логико-структурную схему и план реализации проекта (которые просто нужно обновить).



- Кто будет проводить семинар по ускоренному планированию?

### **Конкретные шаги**

- 1) Организатор проекта («промоутер») и рабочая группа собирают информацию об участниках, имеющих отношение к делу, и устанавливают с ними контакт.
- 2) «Промоутер» проекта (и рабочая группа) собирают всю необходимую информацию и систематизируют ее.
- 3) «Промоутер» проекта (и рабочая группа) заключает контракты с «фасилитаторами» семинара по ускоренному планированию.
- 4) «Промоутер» проекта (и рабочая группа) приглашает участников, получает подтверждение их участия, заранее доводит до их сведения необходимую информацию, готовит материально-техническую базу семинара, включая определение времени и места, решение вопросов транспорта, расселения и пр. (см. Приложение 1).

### **Результаты**

- Вся необходимая информация получена и роздана.
- Приглашены все заинтересованные участники, получено подтверждение их участия.
- Заключены контракты с «фасилитаторами».
- Завершено материально-техническое обеспечение семинара по ускоренному планированию.
- Назначен «докладчик» семинара по ускоренному планированию.

## **СЕМИНАР ПО УСКОРЕННОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ**

### **Предпосылки**

- Подведены итоги подготовительного этапа.
- Присутствуют все участники, они ознакомлены с необходимой документацией и готовы к работе.

## **Направляющие вопросы**

Возможны два варианта:

- а) проект является «рутинным»;
- б) проект является «маленьким» и отвечает критериям организации, касающимся ускоренного планирования.

В первом случае есть только один ключевой вопрос:

- Какие изменения необходимо внести в логико-структурную схему и план реализации проекта, чтобы начать работу над ним?

В случае с «мелким» проектом, встает ряд ключевых вопросов по поводу планирования Проекта МППА:

- Какие проблемы предстоит решить проекту?
- Каковы цели проекта?
- Как будет оцениваться достижение целей? (Каковы критерии оценки успеха проекта?)
- Каков состав целевой группы/групп?
- Кто является партнером по проекту?
- Кто является заинтересованными сторонами?
- Какова логико-структурная схема проекта? Для создания ее понадобится ответить на ряд вопросов (см. Приложение 6).
- Кто будет ответственным за осуществление практических шагов в процессе работы над проектом?
- Каков план реализации проекта (см. Приложение 7)?
- Какова система мониторинга и оценки проекта (см. Приложение 17)?
- Какова смета проекта?
- Кто будет финансировать проект?
- Каков формат итогового проектного документа/рекомендаций?

## **Конкретные шаги**

- 1) «Фасилитаторы» готовят помещение и необходимые материалы.
- 2) Встреча участников. Знакомство.
- 3) «Докладчик» ведет протокол семинара, по какому бы из двух сценариев он не развивался:

**Если это рутинный проект**, участники анализируют логико-структурную схему, план реализации проекта, смету и делают выводы о необходимости придерживаться отдельных пунктов или адаптировать их в связи с изменившейся обстановкой. Эти решения позволяют «промоутеру» проекта и рабочей группе составить проектный документ/проектное предложение для подачи его финансирующей организации, также утвержденной на семинаре.

**Если речь идет о «мелком», не рутинном проекте**, семинар переходит к планированию Семинара 2 по «обычной» схеме.

- 4) Участники проходят диагностическую стадию, составляя список проблем, характеризующих ситуацию (см. Приложение 4), если необходимо, рисуют «проблемное дерево» (см. Приложение 5а), а также проводят анализ целевой группы (см. Приложение 12).
- 5) Участники определяют цели проекта, направленные на решение проблем, составляя, в случае необходимости, объективную «зону» (см. Приложение 5а).
- 6) Участники составляют логико-структурную схему проекта (см. Приложение 6), включая обсуждение следующего:
  - а) критерии оценки достижения целей;
  - б) деятельность, направленную на достижение целей;
  - в) обязательства по поводу внешнего окружения проекта (условия, при которых проект достигнет целей).
- 7) Следующим шагом является анализ степени риска проекта (см. Приложение 10).
- 8) План реализации проекта (см. Приложение 7) уточняет обязанности и временные рамки осуществляемых шагов, а также необходимые человеческие и материальные ресурсы для их выполнения. Часть плана реализации проекта отведена под разработку системы мониторинга и оценки.
- 9) И, наконец, составляется смета проекта и определяется организация, которая будет финансировать проект.

## **Результаты**

Подготовлены следующие документы:

- Соответствующая логико-структурная схема;
- План реализации проекта;

- Смета проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Предпосылки

- Подведены итоги Семинара по ускоренному планированию.

### Направляющие вопросы

- Каким будет формат проектного документа?
- Кто получит проектный документ?
- Кто будет финансировать проект?

### Конкретные шаги

- 1) «Промоутер» проекта и рабочая группа составляют проектный документ/предложение на основании документации семинара, подготовленной «докладчиком».
- 2) Предложения по проекту подаются участникам ускоренного семинара и финансирующей организации.

### Результаты

- Предложения по проекту подаются финансирующей организации.

## Ускоренная оценка

### ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ ПО УСКОРЕННОЙ ОЦЕНКЕ

### Предпосылки

- Проект отвечает критериям организации по ускоренной оценке и процессу планирования, (необходимость создания логико-

структурной схемы, плана реализации проекта, перечня критериев и должностных обязанностей).

- Руководство приняло решение об использовании ускоренной оценки МППА.
- Имеются в наличии ресурсы, необходимые для проведения ускоренной оценки Проекта МППА.
- Руководством назначены «промоутер» по оценке и рабочая группа.

### **Направляющие вопросы**

- Какая имеется информация для проведения оценки?
- Как может быть собрана данная информация (есть ли необходимость в экспертах)?
- Каким будет формат предварительного оценочного отчета, подготовленного «промоутером» по оценке и рабочей группой?
- Кто будет участвовать в Совещании по ускоренной оценке? Следует помнить, что проводится только одно совещание, поэтому важно присутствие всех заинтересованных сторон с целью принятия единодушного решения по оценке достижений проекта.
- Кто будет проводить Совещание по ускоренной оценке?
- Какую работу по завершению материально-технического обеспечения совещания следует провести?

### **Конкретные шаги**

- 1) «Промоутер» по оценке и рабочая группа собирают необходимую информацию и готовят проект отчета.
- 2) «Промоутер» по оценке и рабочая группа определяют участников Совещания по ускоренной оценке.
- 3) «Промоутер» по оценке и рабочая группа заключают контракты с «фасилитаторами» совещания.
- 4) «Промоутер» по оценке и рабочая группа приглашают участников, получают подтверждение их участия, раздают им проект отчета, подготовленный заранее, готовят материально-технические ресурсы, а именно: определяют время и место проведения совещания, решают вопросы транспорта и расселения участников (см. Приложение 1).

## **Результаты**

- Необходимая информация собрана и систематизирована в проект отчета.
- Приглашены участники, получено подтверждение их участия.
- Проект отчета роздан участникам.
- Заключены контракты с организаторами Совещания по ускоренной оценке.
- Завершена подготовка по материально-техническому обеспечению Совещания по ускоренной оценке.
- Назначен «докладчик» Совещания по ускоренной оценке.

## **СОВЕЩАНИЕ ПО УСКОРЕННОЙ ОЦЕНКЕ**

### **Предпосылки**

- Подведены итоги подготовительного этапа.
- Приглашены все участники, включая уполномоченных принимать решения; изучен проект отчета.
- Имеется в наличии вся сопутствующая документация.

### **Направляющие вопросы**

- В свете представленной сопутствующей документации, правильно ли составлен отчет, подготовленный «промоутером» по оценке и рабочей группой?

Более детально это следующие вопросы:

- Какие проблемы должен был решить проект?
- В какой мере достигнуты цели проекта?
- Остаются ли в силе те обязательства, на которых базировался проект?
- Насколько проект:
  - эффективен?
  - действенен?
  - адекватен?
  - обеспечен?

- Каковы другие воздействия проекта?

### **Конкретные шаги**

- 1) Организаторы готовят помещение и материалы, развешивают на стенах критерии оценки и собранную информацию.
- 2) Встреча участников, знакомство.
- 3) Участники знакомятся с показателями в свете представленной информации и принимают решение по оценке каждого из них.
- 4) Участники решают, правомочны ли еще обязательства по проекту.
- 5) В свете представленной информации участники решают, насколько проект эффективен, действенен, адекватен, обеспечен?
- 6) Участники проверяют представленную информацию и возможное иное воздействие проекта (см. Приложение 18 «Схема воздействий оценки»).
- 7) В свете вышесказанного, участники оценивают результаты и рекомендации проекта отчета, подготовленного «промоутером» по оценке (и рабочей группой) и принимают по ним окончательное решение.

### **Результаты**

- Производится оценка проекта (т. е. приняты все решения по оценочному отчету и внесены в протокол «докладчиком»).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **Предпосылки**

- Отчет по ускоренной оценке достиг поставленных целей.

### **Направляющие вопросы**

- Кто получит оценочный отчет?
- Каков будет формат оценочного отчета?

## **Конкретные шаги**

- 1) «Промоутер» по оценке, «докладчик» и рабочая группа готовят итоговый оценочный отчет в соответствии со спецификациями, указанными финансирующей организацией (см. типовой формат в Приложении 20).
- 2) Оценочный отчет рассылается всем участникам и предоставляется финансирующей организации.

## **Результаты**

- Оценочный отчет роздан всем заинтересованным сторонам.



## ЧАСТЬ 3: ПРИЛОЖЕНИЯ

### Список приложений

- Приложение 1: Перечень материалов для подготовки семинаров
- Приложение 2: Помощь
- Приложение 3: Визуализация
- Приложение 4: Диагностика проблем: Проблемные «зоны».
- Приложение 5: Определение целей и задач
- Приложение 5а: Проблемные и объективные «деревья»
- Приложение 5б: Модель Эйзенхауэра
- Приложение 6: Метод логико-структурной схемы («Логфрейм»)
- Приложение 7: План реализации проекта
- Приложение 7а: Контроль над проведением мероприятий
- Приложение 7б: Использование Таблицы Гантта для подготовки семинара по планированию
- Приложение 7в: Использование Таблицы Гантта для подготовки совещания по оценке
- Приложение 8: Упражнение «на прочесывание»
- Приложение 9: Упражнение на «уничтожение проекта»
- Приложение 10: Анализ степени риска
- Приложение 11: Анализ заинтересованных сторон
- Приложение 12: Анализ целевой группы
- Приложение 13: Анализ партнерских организаций
- Приложение 14: Анализ институционального ландшафта
- Приложение 15: Гендерный анализ
- Приложение 16: Анализ жизнеспособности проекта
- Приложение 17: Система мониторинга и оценки
- Приложение 18: Схема воздействий оценки
- Приложение 19: Формат проектного документа
- Приложение 20: Формат оценочного отчета
- Приложение 21: Должностные обязанности
- Приложение 22: Концептуальные рамки проекта (КРП)

## **Приложение 1: Перечень материалов для подготовки семинаров**

Целью данного перечня является возможность принять во внимание все аспекты, необходимые для успешного начала семинара. Перечень состоит из четырех разделов. Первый раздел касается участников семинара, второй – организации питания на протяжении семинара, третий – помещения, четвертый – материалов, необходимых для успешного проведения семинара.

### *Необходимые приготовления для участников семинара*

- Приглашены все потенциальные участники, ознакомившиеся заранее со всей необходимой информацией и материалами.
- Фасилитаторы и эксперты ознакомлены с кругом своих обязанностей.
- Получено подтверждение об участии всех заинтересованных сторон (включая подписание договоров с фасилитаторами и экспертами об условиях их работы).
- Взяты под контроль вопросы проезда участников (билеты и необходимые визы).
- Зарезервировано и подтверждено жилье для участников.
- Обеспечен транспорт от места проживания до места проведения семинара.
- Подготовлен список участников.
- В случае договоренности о возмещении транспортных расходов и/или оплате суточных, подготовлена сама процедура и деньги.

### *Организация питания*

- Выбирается удобное место для кофе и обедов на время проведения семинаров. Желательно иметь отдельное помещение рядом с аудиторией, если же она довольно велика, питание можно организовать там.
- Организована доставка обедов, напитков, легких закусок для кофе. Если рассчитывать на хорошие результаты семинара, важно обеспечить участникам физический комфорт; трудно направлять

умственные усилия на выполнение задания, испытывая физический дискомфорт. Поэтому желательно не только делать перерывы для кофе, но и иметь постоянно работающую кофеварку и автомат с другими напитками, возможно даже легкие закуски, в аудитории, где проводится семинар.

### *Помещение, в котором проводится семинар*

- Аудитория достаточно велика, чтобы разместить всех участников.
- Аудитория хорошо освещена.
- Температура воздуха в помещении нормальная, воздух свежий.
- В помещении имеются или свободные стены для расположения наглядных пособий, или достаточно места, по меньшей мере, для трех больших переносных досок для визуализации идей и результатов дискуссий.
- В аудитории имеется достаточное количество стульев.
- Стулья располагаются в виде полукруга вокруг «демонстрационного места» (свободной стены или переносных досок), чтобы участники могли видеть друг друга и всю необходимую информацию.
- В аудитории находятся, по крайней мере, два стола (один – для наглядных пособий, второй – для легких закусок и напитков во время семинара).

### *Материалы*

Следующие материалы имеются в наличии и находятся в нужном месте:

- Два (или более) демонстрационных плаката;
- Три (или более) переносных доски (если использование стен невозможно);
- Большие листы оберточной бумаги для покрытия демонстрационной стены или переносных досок;
- Карточки из картона разных размеров и цветов (по меньшей мере, по двадцать на каждого участника);
- Клейкая лента или скотч;
- Разноцветные маркеры для досок (Edding 33, на каждого участника по черному и синему/зеленому, кроме того, еще хотя бы по одному

цвету для фасилитаторов), заправленные чернилами, растворимыми в воде (чтобы избежать раздражения по поводу нежелательных стойких пятен на одежде и стенах);

- Английские булавки для переносных досок (минимум 100);
- Разноцветные, клеящиеся кружки (минимум по 50 на каждого участника) отчетливых, не светлых тонов;
- Маскировочная лента;
- Карточки с именами участников;

## Приложение 2: Помощь

Как говорят опытные люди: «Помощь – это и искусство, и ремесло». Это значит, что существуют определенные правила, которые можно изложить на бумаге, но применение их требует практических навыков, получить которые можно лишь в результате постоянной практики и обмена опытом с другими фасилитаторами.

Задачей фасилитатора является облегчение работы группы, направленной на достижение совместного результата, основываясь на знаниях, опыте, способности мыслить и творчестве *всех* участников. Поэтому этот результат является уникальным продуктом коллективного труда, невозможного при любом другом методе.

Важен как продукт, так и сам процесс: если динамика группы не ведет к атмосфере доверия, окончательный результат (план или отчет) будет низкого качества. И наоборот, если продукт коллективного труда в глазах участников - низкого качества, уменьшается возможность оживленного *процесса* дискуссии и обмена мнениями. Фасилитатору важно помнить, что нередко в ходе самого *процесса* рождается дополнительный «продукт»: меняются взаимоотношения участников, что может иметь более долгосрочный эффект, чем видимый результат хорошего плана или отчета. Изменения во взаимоотношениях касаются восприятия и взаимной выработки доверия, которые трудно приобрести каким-либо другим способом.

Очевидно, что качество процесса и продукта организованного семинара зависят не только от опыта фасилитаторов, но и от знаний, умений и желания участников участвовать в этом процессе. В обязанности фасилитатора входит помочь участникам семинара наиболее полно реализовать свои возможности. Для достижения этой цели ниже приводятся некоторые правила. Но, вновь-таки, фасилитатор должен рассматривать их не как абсолютную истину, а как направляющие моменты, используемые в зависимости от ситуации и личности фасилитатора.

При методе МППА в обязанности фасилитатора входит помогать участникам семинара придерживаться процедуры МППА. Поскольку требуется достижение определенных целей (как, например, составление логико-структурной схемы, плана реализации проекта,

оценочного отчета), фасилитатору следует строже придерживаться утвержденного ранее плана, чем это предусмотрено другими методами организации процесса планирования и оценки.

Нижеследующие параграфы перечисляют упомянутые выше положения. Они дают возможность фасилитатору выполнить свою основную функцию – стать «помощником», «катализатором», «повивальной бабкой» идей и знаний, которые участники привносят в работу семинара, а также помочь группе систематизировать эти идеи в «единое целое». Поэтому *любая* идея или предложение является важным инструментом в общем процессе *и* при получении конечного результата. А значит, важнейшим требованием является возможность выражения *всех* идей и предложений.

Второе необходимое условие - систематизация идей и предложений *каждого* участника. Поскольку при этом предполагается «качество общения», *отношение* фасилитатора важнее, чем его слова и поступки; люди всегда чувствуют «подводные течения» и действуют согласно им. И все же, нередко простое следование этим профессиональным рекомендациям помогает создать такие ситуации, которые превращают простую инструкцию в искреннее отношение. Суть таких отношений и линии поведения сводится к тому, что фасилитатор выступает в роли *слушателя*, а не *начальника* или *судьи*. Чем активнее участники, и чем меньше вы стараетесь «руководить» ими или «судить», насколько их действия эффективны или уместны, тем скорее они начнут думать *вместе*, а не *против* друг друга.

### *Профессиональные качества фасилитатора*

Фасилитатор:

- Воздерживается от высказывания своего мнения, формулировки целей и моральных ценностей. Не осуждает мнения или поведение. На протяжении всего этапа содействия для него нет ничего «правильного» или «неправильного»;
- Любопытен, но не напорист. Задает вопросы членам группы, для того чтобы активировать работу и расположить их друг к другу и к обсуждаемой теме;
- Имеет свое собственное отношение к людям и темам, знает свои сильные и слабые стороны, несет ответственность за свои

действия. Помогает участникам группы как можно полнее осознать долю их ответственности;

- Воспринимает все высказывания группы как сигналы, которые могут помочь ему/ей понять процесс работы группы. Он/она помогает участникам осознать их собственное поведение для устранения помех и конфликтных ситуаций, не прибегая к моральному давлению;
- Не обсуждает метод, а применяет его;
- Не объясняет свои действия или заявления, а скорее выносит на обсуждение спорные, провокационные проблемы;
- Внимательно наблюдает за процессом работы и участниками. Если он/она замечает, что кто-либо из участников не участвует в процессе, в задачи фасилитатора входит решить эту проблему индивидуально или путем изменения процесса работы группы;
- Верит в людей и их способности;
- Терпелив, умеет слушать;
- Уважает мнение других, не пытается навязывать свои идеи;
- Способен создать атмосферу доверия и уверенности участников в своих силах;
- Готовит помещение и материалы для создания приятной рабочей обстановки для участников;
- Гибок в применении определенного метода из «ящика инструментов» МППА;
- Чувствует себя уверенно, предпринимает последовательные шаги в соответствии с процедурой МППА;
- Работает вместе с другим фасилитатором - атмосфера взаимопомощи и отношения участников делают их совместную работу незаменимой. Может работать один лишь в исключительных случаях (таких, как экстренное или краткое совещание, например);
- В перерывах между заседаниями прислушивается к замечаниям и комментариям своего напарника.

## Приложение 3: Визуализация

### *Общие замечания*

Визуализация фокусирует внимание всей группы. Обычно обсуждается один определенный пункт, представленный наглядно на стене или переносной доске. Связь между этим конкретным пунктом и другими темами также отражается наглядно на стене, демонстрируя взаимоотношения между проблемами и/или темами, целями и мероприятиями, показателями и «источниками контроля» и т. д. (см. Приложение 6: «Метод логико-структурной схемы»).

В то же время, эти наглядные пособия служат лучшему запоминанию и облегчают подведение итогов обсуждения. Более того, пользуясь этим методом визуализации, группа может подготовить отчет.

Дополнительным преимуществом этого метода, улучшающего запоминание, является тот факт, что ни одна идея или предложение не остаются без внимания: в наглядном виде они представлены на всеобщее обозрение. В этом воплощается идея о том, что любое и каждое предложение со стороны любого участника играет важную роль в общем процессе и конечном результате. С этой целью используются методы из «копилки идей» (см. ниже), упражнение «на прочесывание» (см. Приложение 8) и «Доска жалоб и предложений» (см. ниже).

И, наконец, метод визуализации поддерживает демократическую ориентацию, основанную на принципе широкого участия («партиципаторный» метод): отношение ко всем идеям одинаковое, независимо от личности автора. Для группы важно содержание идеи, а не статус и положение ее автора. Как только предложение вывешивается на стене/доске, оно становится достоянием всей группы, а не ее автора. Для поддержания идеи «групповой собственности» фасилитатор/ы следит за тем, чтобы письменные предложения собирались и представлялись анонимно (см. также Приложение 4 «Диагностика проблем»).

### *Некоторые правила визуализации*

- Все участники должны иметь по маркеру одного и того же цвета.



- Каждый участник получает достаточное количество карточек (если они есть в наличии) или бумагу (формат А5, или можно разрезать пополам формат А4).
- На каждой карточке/листе бумаги записывается только одна идея. Это упрощает расположение карточек на стене/доске.
- Формулировка идеи должна быть ясной и сжатой (не более 8-10 слов).
- Написание производится печатными буквами не менее 2, 5 см величиной. Написанное должно читаться с расстояния 8-10 метров.
- Необходимо наличие клейких листков с восклицательным и вопросительным знаком для разграничения вопросов по принципу достижения консенсуса (вопросительный знак – если вопрос спорный, восклицательный – если мнению большинства противостоит сильная оппозиция).
- Для создания логико-структурной схемы необходимы четыре маркера различных оттенков (от светлого до темного).
- В случае необходимости, участникам выдаются цветные клейкие кружки для определения очередности или расположения предложений по степени важности.
- Все предложения записываются и сохраняются для последующих семинаров в порядке, выработанном участниками группового процесса.
- Если предложение не может быть сформулировано или кажется неуместным на данном этапе, оно переносится в «копилку идей».

### *«Копилка идей»*

В случае если то или иное предложение не может быть востребовано на определенном этапе процесса, оно переносится в «копилку идей». Само название свидетельствует о том, что этот перевод не означает, что идея несостоятельная или не представляет ценности. Скорее всего, необходимо еще раз обдумать идею, или же ясно с самого начала, что она понадобится на более поздней стадии, или же очевидно, что решение проблемы на данном этапе вызовет нежелательный конфликт. Даже если идея может показаться неразумной на первый взгляд, она может дать толчок новой идее в будущем. Как отмечалось ранее, любая идея важна сама по себе, и

«копилка идей» является тем хранилищем, которое вмещает все предложения, общий смысл которых пока еще не очень понятен.

Для того чтобы убедиться в том, что ни одна идея не пропущена, используется «упражнение на прочесывание» (см. Приложение 8), позволяющее до окончания работы и подведения итогов еще раз проверить, всем ли идеям, представленным наглядно, уделено должное внимание.

### *«Доска жалоб и предложений»*

Это свободное пространство на стене, доступное всем участникам на протяжении семинара. Оно дает возможность участникам оставить свои комментарии, жалобы и предложения. Не рекомендуется долгое открытое обсуждение замечаний, хотя и нельзя оставлять их без внимания. И то, и другое может помешать работе группы.

Фасилитаторы регулярно проверяют «Доску жалоб и предложений» и по мере необходимости выносят проблемы на обсуждение. Определенное время для таких обсуждений не предусматривается, но фасилитаторы постоянно напоминают участникам о такой возможности.

## Приложение 4: Диагностика проблем: Проблемные «зоны»

Обычно проекты начинаются скорее со смутной идеи, чем с четкого плана. К тому времени, как собирается семинар МППА по планированию, эта идея уже тщательно разработана, определены и приглашены возможные участники. «Группа планирования», возможно, пришла к заключению о необходимости присутствия экспертов для эффективного процесса планирования.

Заинтересованные стороны присутствуют теперь в помещении, подготовленном фасилитаторами, и после официального представления имеют общее представление друг о друге. Ниже приводятся средства, необходимые для тщательной совместной диагностики ситуации, в которой оказывается проект.

Диагностика проблем имеет несколько четко выраженных стадий:

- Презентация ситуации, в которой находится проект.
- Идентификация (всех) индивидуальных проблем.
- Наглядная демонстрация всех проблем.
- Определение приоритетности продемонстрированных проблем.
- Установление (всех) дополнительных проблем.
- Наглядная демонстрация дополнительных проблем.
- Второе определение приоритетности проблем.
- Группирование проблем в «проблемные зоны».

### *Презентация ситуации, в которой находится проект*

Диагностика проблем начинается с привлечения внимания участников к вопросу, вытекающему из первоначальной идеи проекта, вопросу, который обычно звучит так: «С какими проблемами придется столкнуться, если...?» или «Какие проблемы касаются...?», а далее следует формулировка первоначальной идеи.

- На хорошо подготовленном семинаре проектная группа или один из экспертов дает краткую характеристику ситуации, в которой может оказаться проект. Такая презентация должна быть лишь кратким напоминанием о той информации, которую участники

получили вместе с приглашениями или после них, и поэтому не должна занимать много времени. Ценность такой презентации состоит в том, что анализ ситуации и план по решению возможных проблем проводится совместно, всеми участниками группы. Не следует ограничивать мыслительный процесс участников. Открытость является сущностью проблемной диагностики: идея, которая на первый взгляд кажется тривиальной и малозначительной, может оказаться в последующем ключевой проблемой.

### *Идентификация (всех) индивидуальных проблем*

После презентации (если она предусмотрена семинаром по планированию) формулируется ключевой вопрос, и участникам предлагается в индивидуальном порядке записать возможные проблемы. Каждому участнику выдается маркер и минимум десять карточек или листов бумаги формата А5 и предлагается записать проблемы по своему усмотрению (на каждой карточке - по одной проблеме, написанной печатным шрифтом и определенным размером. См. Приложение 3 «Визуализация»). Время, отведенное на эту работу, зависит, конечно, от участников, но торопить их не следует. Напротив, качество процесса планирования зависит, в большей мере, от четкости формулировок проблем, с которыми проекту предстоит столкнуться (см. «Визуализация», проблемы должны формулироваться короткими фразами, не менее восьми - десяти слов в каждой, а не изолированными словами). По этой же причине, нельзя ограничивать количество проблем, которые отдельный участник подает на рассмотрение группы. Единственная проблема, о которой еще не говорилось из-за ограниченности во времени, это недостаточное количество бумаги или неуместная скромность участников, что может позднее отрицательно сказаться на окончательном результате проекта.

### *Демонстрация всех проблем*

Фасилитатор собирает карточки с указанными на них проблемами «лицом вниз». Никто, даже фасилитатор, не должен в этот момент читать формулировку проблем, поскольку участники имеют право назвать любую, ценную на их взгляд, проблему, независимо от их звания и положения, а также от того, как указанная формулировка повлияет на того или иного участника. Если на этой стадии не будет

соблюдаться анонимность, участники с недоверием отнесутся к своему праву открыто выражать свои мнения. Одновременно, следует строго следить за тем, чтобы приоритетность проблемы не определялась высоким положением участника. О степени важности проблемы можно судить лишь по ее внутренней ценности и логике, поэтому задачей фасилитатора является гарантия анонимности.

Таким образом, после того, как фасилитатор собрал карточки участников, следует их перемешать (все так же «лицом вниз»), затем зачитать вслух всей группе, после чего разместить на переносной доске. На этом этапе не важен порядок расположения проблем, не имеет значения также, если одна и та же проблема поставлена несколько раз. Отношение к каждой из указанных проблем должно быть равное, всем им предоставляется одинаковое демонстрационное пространство.

### *«Утверждение» или расстановка проблем по степени важности*

Сразу же после того, как сформулированные проблемы вывешены на стене или переносной доске, следует проанализировать важность каждой, отдельно взятой проблемы, группируя их в «зоны» («проблемные зоны», см. ниже) и определить причинно-следственные отношения между ними («проблемные деревья», см. Приложение 5а). Первым шагом на этом пути должна стать расстановка проблем по степени важности. Это достигается маркировкой проблем с помощью цветных клейких кружков с последующим определением их важности.

Необходимое количество цветных кружков зависит от числа участников и от количества проблем. Обычно бывает достаточным выделить 10 % проблем как «важные»; даже если проблем немного, участник должен иметь минимум четыре-пять кружочков, чтобы знать, что у него есть выбор.

Участники стоят перед стеной/доской с вывешенными на ней проблемами и занимаются маркировкой. При желании они могут отдать все свои оценочные очки одной и той же проблеме.

Результатом процесса «утверждения» является четкая расстановка проблем по степени их важности, так как важнейшие проблемы сразу же выделяются на фоне менее важных количеством цветных кружков, приклеенных к ним.

### *Идентификация (всех) дополнительных проблем*

Выполняя упражнение по знакомству с проблемами и расстановкой их по степени важности у участников, возможно, появились дополнительные идеи, касающиеся возможных проблем. Поэтому им предлагается пройти второй раунд записи этих дополнительных проблем, также как это делалось во время первого раунда. Собираются они так же, как и в первом раунде (по возможности, анонимно), хотя во второй раз это сделать труднее из-за меньшего количества поданных проблем.

### *Демонстрация дополнительных проблем*

Демонстрация карточек с дополнительными проблемами проходит аналогичным способом: они мешаются, читаются вслух и добавляются к списку имеющихся проблем. Единственное, чем они отличаются от уже имеющихся проблем, - это отсутствием цветной маркировки, а значит и приоритетности.

### *Второе «утверждение» и расстановка проблем по степени важности*

На этой стадии участники получают второй набор цветных клейких кружков (половины полученных в первый раз должно хватить) и расставляют проблемы по степени важности во второй раз. Ограничений здесь никаких нет, так как ознакомление со всеми проблемами и результатами предыдущей расстановки на этот раз может привести к желанию изменить что-либо в ней. Участникам объясняется, что при желании они также могут использовать второй набор кружков для проблем первого раунда.

На этом завершается первая основная стадия, итогом которой является полный список существующих проблем и их очевидная приоритетность (маркировка проблем цветными кружками). Далее группа приступает ко второй стадии – группированию проблем в «зоны».

### *Организация проблем в группы или «зоны»*

В конечном итоге, целью диагностики проблем является четкое определение целей и задач (см. Приложение 5). А цели и задачи, в свою очередь, должны опираться на решение имеющихся на данный момент проблем. На первой стадии диагностики эти проблемы были

сформулированы и продемонстрированы наглядно. Они еще никак не связаны друг с другом. На следующей стадии отдельные проблемы группируются в «проблемные зоны», объединяясь в более или менее подходящие группы с определенным названием.

Поскольку участники уже ознакомились с проблемами, они, вероятно, имеют представление о том, как их сгруппировать. Фасилитатор готовит листы бумаги с названием «проблемных зон», сформулированных участниками, а затем организывает дискуссию по формированию этих «зон».

Это дает возможность участникам продумать связи между проблемами, продемонстрированными наглядно. Однако на этой стадии глубокой, фундаментальной дискуссии по связям между проблемами еще не требуется. Это произойдет на более поздней стадии (см. Приложение 5а: «Проблемные деревья»). Вместо этого фасилитатор предлагает участникам подобрать соответствующие формулировки проблем к названию «проблемной зоны» (в данном случае важна сама формулировка проблемы, а не смысл ее).

Фасилитатор также следит за тем, чтобы «проблемных зон» было не слишком много. Следует помнить, что сократить затянувшуюся дискуссию можно, прибегнув к «копилке идей» (см. Приложение 3: «Визуализация»). Конечно, нельзя сокращать все дискуссии; однако у этой процедуры имеются свои преимущества, а именно: участники обсуждают все проблемы с разных точек зрения, что является подготовкой к дальнейшему построению «проблемных деревьев» (см. Приложение 5а).

Процедура начинается с определения наиболее важных проблем, т. е. тех, которые имеют большее количество цветных кружков. Затем обсуждаются проблемы с меньшим количеством кружков. Процедура длится до тех пор, пока все проблемы не будут или организованы в «проблемные зоны», или перемещены в «копилку идей». Если упражнение затягивается, разумнее будет организовать перерыв и выпить чашку кофе, чем пытаться во что бы то ни стало довести его до конца, поскольку весь процесс зависит от работоспособности группы. Фасилитатору всегда следует находить компромисс между качеством процесса (которое зависит от работоспособности участников) и расписанием, которое обязывает ускорять его. Еще раз напомним, проблемы можно перегруппировать на более поздней стадии (при слиянии или разделении «зон»), когда открыто

обсуждаются связи между проблемами (во время построения «проблемных деревьев»).



## Приложение 5: Определение целей и задач

Само определение слова «проект» означает «достижение определенной цели в определенное время и при наличии определенных ресурсов». Поэтому ограниченность во времени и ресурсах не принадлежит к области «проблем», о чем детально говорилось на стадии диагностики семинара МППА по планированию. Они скорее являются рамками любого проекта. Об этом стоит упомянуть особо, поскольку неопытные участники на стадии диагностики зачастую относят к проблемам «отсутствие ресурсов» и «ограниченность во времени». В этом случае задачей фасилитатора является объяснение разницы между условиями, в которых проекту предстоит функционировать, и проблемами, которые проекту предстоит решать.

В действительности, целью проектов является решение специфических проблем, возникающих в определенной ситуации или контексте, что подробно анализировалось на стадии диагностики семинара по планированию. Даже если первоначальная идея проекта довольно «призрачна» (т.е. без опоры на имеющиеся проблемы), необходима стадия диагностики тех проблем, решение которых предполагает эта призрачная идея. Даже если эти проблемы рассматриваются скорее как «возможные», а не «реальные», которые предстоит решить, организаторы и участники должны принять их во внимание во время выработки практических шагов и их последовательности, что достигается на стадии реализации плана (см. Приложение 7).

На этой стадии семинар по планированию имеет дело с установлением связей между целями/задачами и проблемами (т.е. он должен или превратить «проблемы» в «задачи», или тщательно продумать поставленные задачи, учитывая определенные проблемы). Целью данного этапа является четкое определение целей, которые определяют в будущем «логику вмешательства» логико-структурной схемы (см. приложение 6). Для этого необходимо четкое взаимодействие практической деятельности и ее результатов, или достижение определенных результатов, ведущих к конкретным задачам, что и составляет причинно-следственные отношения.

Поэтому для того, чтобы превратить сформулированные проблемы в четкие цели и задачи, следует, прежде всего, определить их причинно-следственные отношения, для чего чертится «проблемное дерево/деревья», которое в дальнейшем трансформируется в одно или более «объективное дерево/деревья». Подробно об этой процедуре см. Приложение 5а.

Однако существуют проблемы и ситуации, причинно-следственные отношения в которых, определить невозможно. В этом случае используются альтернативные методы превращения проблем в цели. Одним из них является модель Эйзенхауэра (см. Приложение 5б).

Какой бы метод ни использовался, важно, чтобы участники четко формулировали цели и задачи в виде кратких утвердительных фраз. Важно также, чтобы цели формулировались достаточно ясно для определения критерия оценки их достижения. Как говорится в Приложении 7 («Метод логико-структурной схемы»), цель, для оценки достижения которой не найден критерий, не может считаться реальной целью, поскольку ее достижение невозможно ни проконтролировать, ни оценить.

Поэтому участникам следует записывать по одной цели/задаче на одну карточку/лист бумаги в виде краткой утвердительной фразы с указанием срока исполнения (к какому сроку цель будет достигнута?).

## Приложение 5а: «Проблемные и объективные деревья»

Как только группа приняла решение по созданию «проблемных деревьев» из имеющихся «проблемных зон», первым шагом на этом пути должно стать выделение ключевой проблемы для каждой зоны. Лишь в редких случаях может оказаться так, что одна и та же ключевая проблема присуща для всех зон, тогда создается одно проблемное дерево. Такая проблема является «стволом» проблемного дерева. Затем участники обсуждают, как другие проблемы соотносятся с ключевой проблемой. Иначе говоря, является ли отдельно взятая проблема причиной или следствием ключевой проблемы? Если же говорить о графическом изображении, является ли данная проблема одним из «корней», ведущих к стволу, или одной из ветвей дерева?

Рис. 5 показывает, как выглядит подобное проблемное дерево. Ни количество уровней над или под ключевой проблемой, ни количество ответвлений не следует воспринимать как ориентир, поскольку расположение проблем зависит от «проблемной зоны». Именно отношения между проблемами определяют количество уровней и ответвлений. «Дерево» должно как можно полнее представлять причинно-следственные отношения между проблемами определенной «зоны», определяемые участниками на основе имеющейся информации и перспектив.

Дерево строится на основе проблем, размещенных на стене. Карточки берутся из различных «проблемных зон» и перестраиваются в логическом порядке на свободном пространстве стены или на переносной доске.

Не следует огорчаться, если участники не могут создать «проблемное дерево» целиком. Нередко бывает так, что какая-либо проблема служит одновременно и «причиной» (т. е. корнем) другой проблемы, и «следствием», а значит – ветвью. В этом случае, «фасилитатор» напоминает участникам, что определение проблем и их причин значительно важнее, чем формальная необходимость создания проблемного дерева, поскольку целью семинара МППА по планированию является коллективное рассмотрение перспектив еще до начала работы над проектом. Если дискуссия переходит в процесс

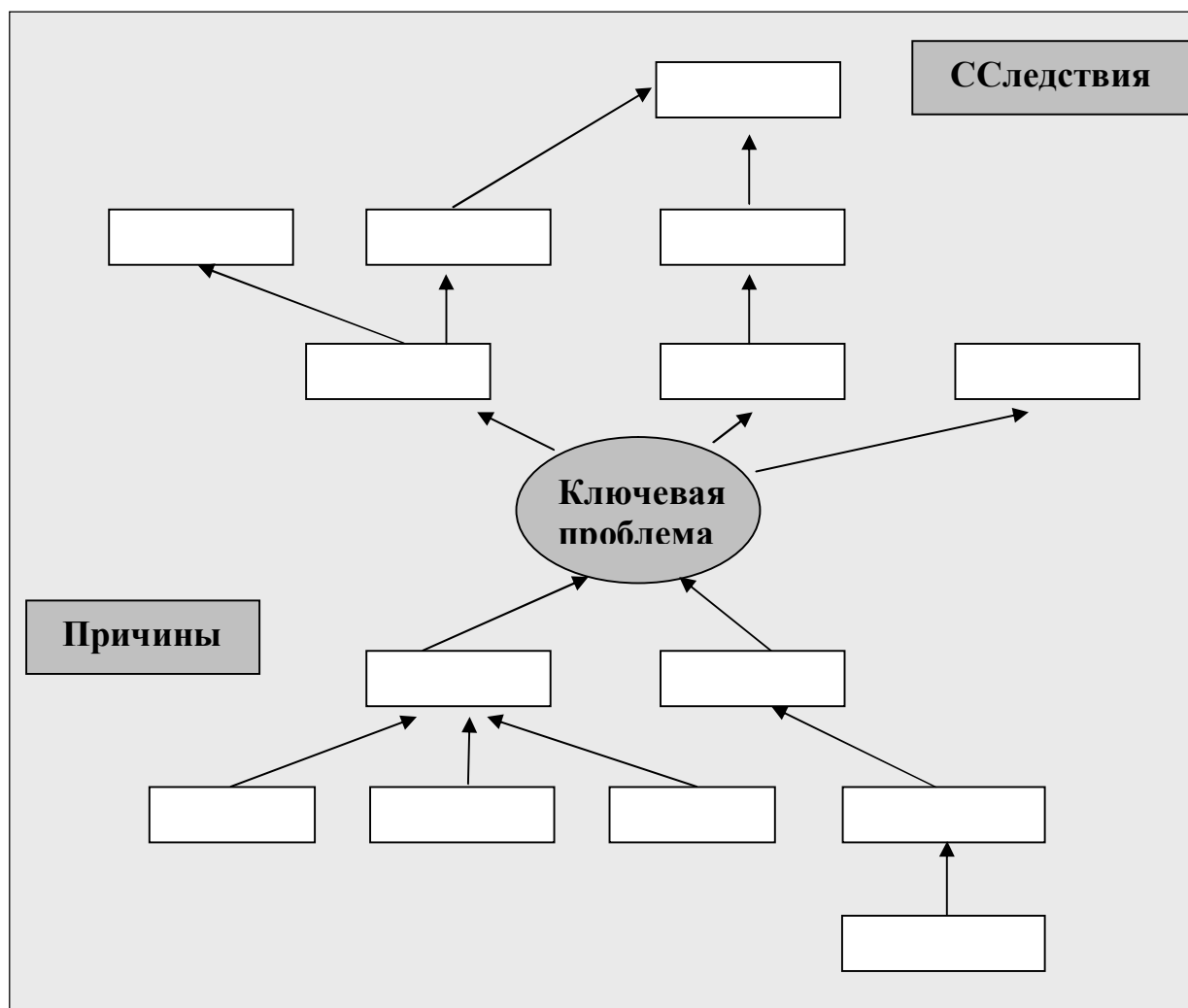


Рис. 5: Проблемное дерево

определения целей и задач, полезно определить, насколько различные взгляды отражают явные и скрытые интересы заинтересованных сторон.

Возможно, это приведет к конфликту интересов, что вполне естественно, если в работе над одним проектом участвуют группы с различными интересами. Желательно предвидеть подобную ситуацию с самого начала, чем позволить ей в дальнейшем уничтожить проект. Если заранее знать о возможном конфликте, руководство может подобрать опытных фасилитаторов, способных эффективно действовать в подобной ситуации.

Многие конфликты могут быть улажены участниками, которые сами решают, насколько конфликтные интересы влияют на определение конечных целей и задач.

### *«Объективное дерево»*

Трансформация причинно-следственных отношений в проблемном дереве в средства, ведущие к конечной цели, - не простой механический процесс. Если «проблемное дерево» механически трансформируется в «объективное дерево», это не способствует решению сложной проблемы и коллективной работе участников семинара по планированию. Такой механический процесс не поможет также на более поздней стадии определения четырехуровневой иерархии (мероприятия, результаты, задача проекта и общая цель), предусмотренной логико-структурной схемой, если только само проблемное дерево не отвечает этим четырем уровням.

Важно определить задачи по решению «ключевых проблем» на предыдущем этапе. Эти задачи должны кратко, одним предложением характеризовать действия по полному или частичному решению проблемы (см. также общие замечания по определению целей и задач в Приложении 5). Обычно данные задачи становятся «следствием» в логико-структурной схеме, если только участники не решат, что одна из этих задач настолько важна, что может превратиться в конечную цель проекта. Или же, наоборот, может оказаться, что решение ключевой проблемы требует выполнения нескольких задач.

Когда дело доходит до оценки проекта, важно учитывать также все составляющие конечной цели проекта, на достижение которой направлены все усилия участников. Следует четко представлять себе взаимоотношения следствий, определенных ранее, и конечной цели проекта. Логика здесь очевидна: если определены следствия, цель проекта будет достигнута.

Имеющееся проблемное дерево позволяет проанализировать предпосылки достижения цели и следствий. Как только решаются ключевые проблемы, второстепенные проблемы (расположенные на проблемном дереве выше) решаются сами собой.

При этом всегда следует знать, каким образом будут решаться эти проблемы. Иными словами, группа должна определить, какие мероприятия ей следует провести для устранения определенной проблемы или решения поставленных задач. На более поздней стадии реализации проекта именно с помощью таких мероприятий проект взаимодействует с внешним миром. На стадии планирования выбор определенных действий обсуждается по принципу широкого участия, а причины выбора формализуются в логику вмешательства логико-структурной схемы (см. Приложение 6). Попытка создать

«объективное дерево» является одним из способов достижения этой цели.

Далее участники семинара утверждают план реализации проекта, устанавливающий сроки, материальные, финансовые и человеческие ресурсы, необходимые для реализации проекта, а также ответственных за выполнение плана (более детально об этом см. Приложение 7: «План реализации проекта»).

На данном этапе рабочая группа формулирует в целом (но все же с возможностью оценки) общую задачу, что позволяет определить, какие другие социальные, образовательные, политические или другие цели предстоит решить проекту. При обычных условиях, проблемы, находящиеся в верхней части проблемного дерева («следствия»), помогают участникам сформулировать общую задачу, которая служит связующим звеном между общей стратегией организации и данным проектом (подробнее о проектном и стратегическом планировании см. «Стратегия МППА»).

## Приложение 5б: Модель Эйзенхауэра

Модель Эйзенхауэра представляет собой возможную альтернативу «проблемному дереву» на стадии трансформации проблем в задачи. Проблемы группируются по двум признакам: их важности и срочности. Таким образом, чертится схема, состоящая из четырех квадратов, что упрощает определение первоочередности проблем.

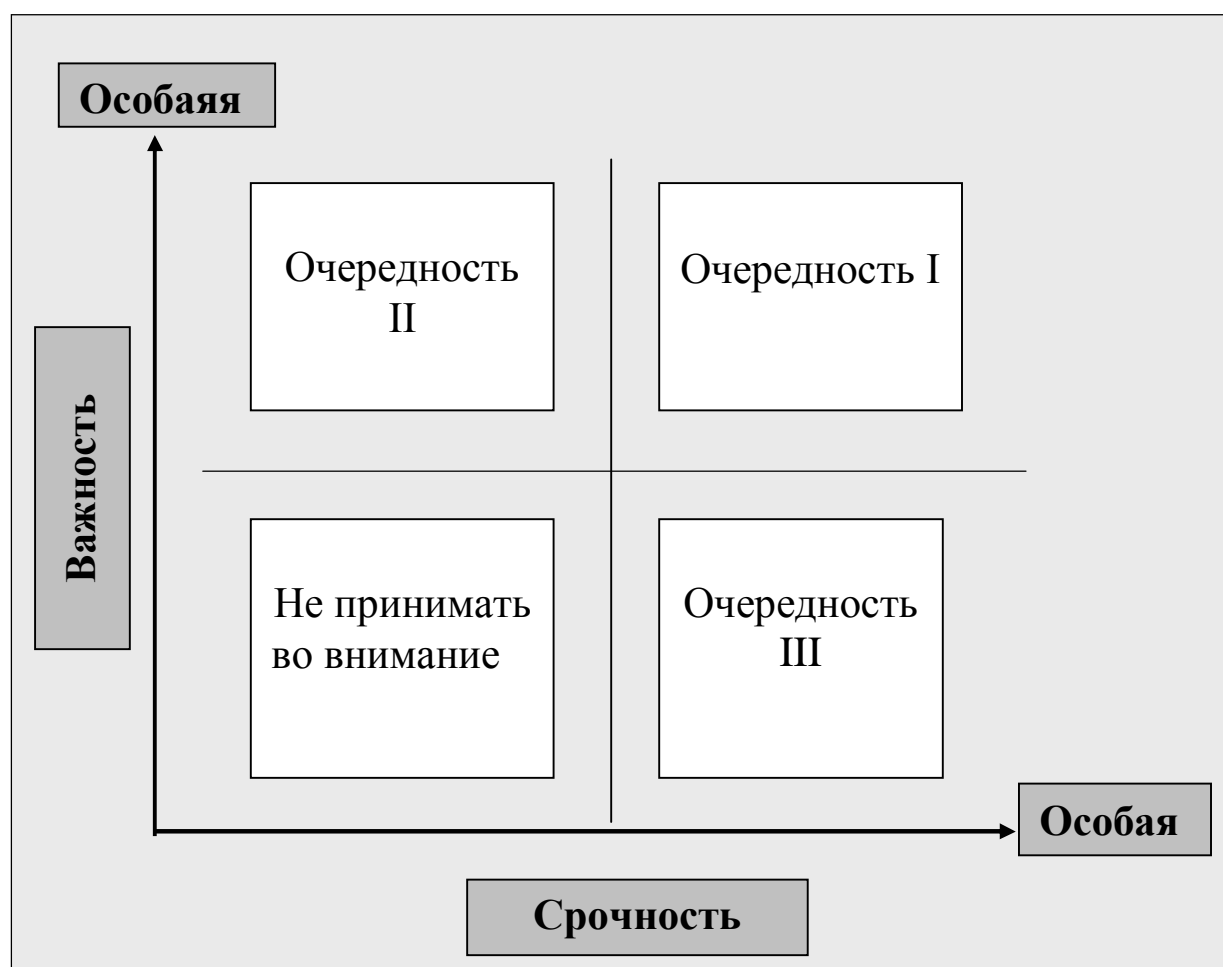


Рис. 6: Модель Эйзенхауэра

Проблемы, требующие пристального внимания, располагаются в правом верхнем квадрате. Они не только важные, но и срочные. Образно говоря, они «пылают на коже, угрожая инфицировать все тело».

В левом нижнем квадрате находятся срочные, но менее важные проблемы. По очередности они стоят на третьем месте (Очередность III).

Проблемы, не имеющие особой важности и не особо срочные, располагаются в оставшемся квадрате (левом нижнем). Может оказаться так, что во время определения целей и задач эти проблемы могут быть отодвинуты в сторону.



## Приложение 6: Метод логико-структурной схемы

Логико-структурная схема, первоначально разработанная для военных целей, является сегодня главным международным стандартом проектного планирования. Окончание стадии диагностики и определение целей и задач влечет за собой применение логико-структурной схемы и составление плана реализации проекта. (см. Приложение 7). Это дает возможность иметь четкий, последовательный план, содержащий в себе критерии контроля и оценки, а также учитывающий внешнее окружение. Сама схема представляет наглядную картину внутренней структуры проекта.

Логико-структурная схема (см. Рис. 7) состоит из четырех колонок в четыре ряда. Эти четыре колонки представляют логику вмешательства, объективно проверяемые показатели, проверяемые источники и предположения, основанные на логике вмешательства, на всех четырех стадиях приоритетности целей, как это указано в вертикальных колонках.

	Логика вмешательства	Объективно проверяемые показатели	Проверяемые источники	Предположения
Общая цель				
Задача проекта				
Результаты				
Мероприятия	Мероприятие 1 Мероприятие 2 ... Мероприятие N	Средства	Затраты	

Рис. 7: Логико-структурная схема

Первая колонка отражает логику вмешательства проекта, определяя приоритетность целей, вытекающих из причинно-следственных отношений. Таким образом, проект осуществляет практические мероприятия, которые приводят к определенным итогам (результатам этих мероприятий, а, следовательно, результатам проекта). Все, вместе взятые результаты, позволяют достичь конечной, общей цели проекта. Международная практика показывает, что отдельно взятый проект должен иметь одну цель. Это облегчает процесс планирования и оценки, поскольку всегда проще планировать достижение одной цели, чем осуществление двух или более параллельных задач; легче также оценить успех проекта, так как несколько целей могут даже противоречить друг другу.

Это требование не ограничивает свободу действий, как может показаться на первый взгляд. Логико-структурная схема позволяет последовательно вводить в действие несколько проектов, о чем пойдет речь ниже. Это означает, что в сложной ситуации может понадобиться ряд взаимосвязанных проектов, каждый из которых имеет свою цель. Эти цели логически связаны между собой, так же как и мероприятия, результаты и задача одного проекта. На стадии диагностики процесса планирования на основании общей структуры взаимосвязанных проектов создается «объективное дерево». Несколько проектов, имеющих общую структуру, более удобны в управлении, чем сложный самостоятельный проект, поскольку сразу видно, кто и за что отвечает, и каковы цели.

Первыми в ряду приоритетности задач (верхний ряд логико-структурной схемы) стоят общие цели. Как правило, это цели, которых сам проект достичь не может, он лишь способствует их достижению. Приведем пример: обеспечение школ компьютерами, дающими возможность использования интернета, лишь способствует осуществлению общей цели «широкого информирования населения», но один такой проект не в состоянии выполнить общую задачу, даже если он будет на 100 % успешным и обеспечит все школы компьютерами и доступом в интернет.

Вторая колонка логико-структурной схемы содержит **объективно проверяемые показатели** для всех видов задач. Очень важно также иметь *объективно проверяемые показатели* для **результатов** проекта, что позволит достичь консенсуса между заинтересованными сторонами при оценке эффективности проекта.

Для каждой сферы деятельности имеется стандартный перечень показателей (критериев), по которым можно оценить цели, задачи и результаты проекта (заметьте, критерием оценки *мероприятий* может стать лишь фактическая отметка о его проведении). Как правило, ни одна задача проекта не должна оставаться в логико-структурной схеме, пока для ее оценки не будет найден определенный критерий. Без этого ни одна цель проекта не может считаться правомерной. В этом смысле *общая цель* в выше изложенном примере с «широким информированием населения» не может считаться конкретной, поскольку ее выполнение трудно оценить.

Иногда следует выработать дополнительные показатели для оценки качеств, которые трудно оценить, как, скажем, в примере с «широким информированием населения». Можно допустить, что население и так хорошо информировано в вопросах международной политики (из газет, разговоров в пивных, кафе и пр.). Тогда встает вопрос «Откуда нам это известно?»

Это и составляет суть третьей колонки - **«Проверяемые источники»** для каждого из *объективно проверяемых показателей*. Для проверки некоторых критериев может иметься необходимая документация, для других следует определять сроки сбора информации, что позднее станет частью *Системы мониторинга и оценки* (см. Приложение 17). На этой стадии важно помнить, что дешевле и удобнее пользоваться уже имеющейся информацией, чем проводить дополнительные исследования и собирать новую документацию (помимо той, что каждый проект имеет для внутреннего пользования и отчетности).

В четвертой колонке содержатся **предположения** о возможных внешних факторах, влияющих на формирование *логики вмешательства*. В любом проекте, так или иначе воздействующем на окружающую среду, причинно-следственные отношения и выбор средств для достижения цели не столь постоянны, как, например, в механической части машины. В социальных системах такие отношения всегда зависят от внешних факторов, находящихся вне зоны контроля проекта. Так, получение информации в школах с помощью интернет зависит от внешних условий. Например, наличие телефонных линий и электричества может стать важнейшим внешним фактором в тех странах, где подобные инфраструктуры еще только создаются. Кроме того, даже «подсоединенные» компьютеры помогут получить информацию лишь в том случае, если сами

«пользователи» вместо компьютерных игр захотят получить эту информацию. *Предположением* в данном случае станет целевое использование компьютера.

Широко распространенной ошибкой при проведении семинара по планированию является недостаточное внимание, уделяемое графе «Предположения», что отрицательно сказывается на результатах проектов, игнорирующих существование внешних факторов и предпосылок к успеху. «Фасилитаторы» должны сознавать эту опасность и при планировании оставлять достаточно времени для анализа предположений.

Необходимость такого анализа становится очевидной при изучении отношений между логикой вмешательства и предположениями (см. Рис. 8):

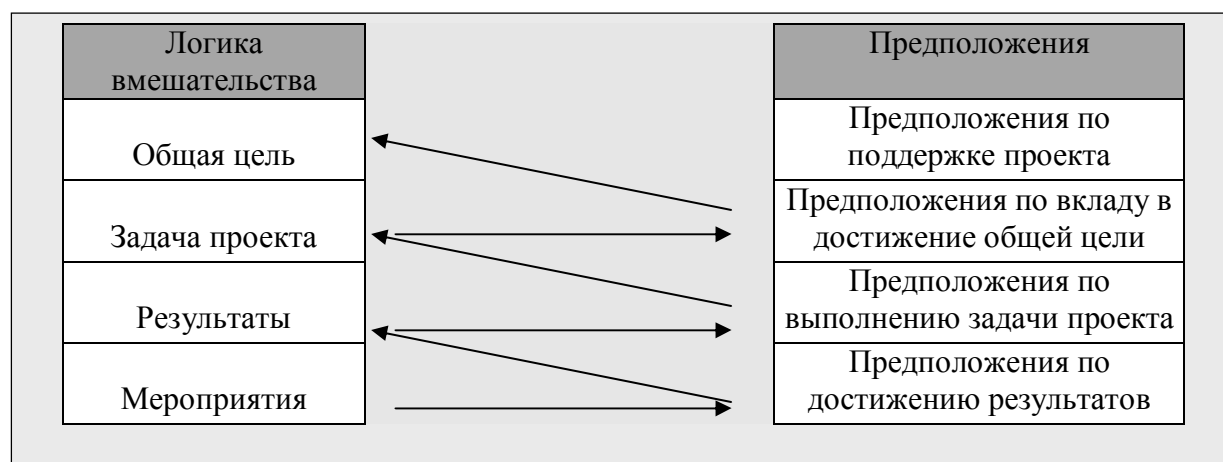


Рис. 8: Отношения между предположениями и логикой вмешательства

Логика вмешательства основана на строгой последовательности: *мероприятия* ведут к *результатам*, позволяющим осуществить *задачу проекта*, которая, в свою очередь, делает вклад в реализацию *общей цели*. Простое рассуждение, напротив, не учитывает внешние факторы.

На практике происходит так, что *мероприятия* приводят к ожидаемым *результатам* лишь в том случае, если определенные внешние факторы способствуют этому. Таким образом, внешнее воздействие и является *предположениями*, что усложняет общую логическую схему:

*Мероприятия, плюс реализованные предположения, ведут к достижению результатов.*

Это же касается и других уровней логико-структурной схемы.  
Следовательно:

Результаты, плюс реализованные предположения, ведут к достижению задачи проекта, а задача проекта, плюс реализованные предположения, ведет к достижению общей цели. Такая последовательность окажется устойчивой, лишь в том случае, если предположения в самой верхней графе схемы окажутся верными.

Предположения, ведущие к устойчивости проекта, особенно важны, если общая стратегия организации, занимающейся проектом или финансирующей его, направлена на достижение такой устойчивости («систематическое воздействие», «долгосрочное» воздействие» и пр.).

### *Последовательное введение проектов*

Нередко проблемный анализ раскрывает ситуацию, с которой не под силу справиться одному проекту. В этом случае создается несколько параллельных проектов, имеющих одну *общую цель*, но различные частные *задачи*. В некоторых случаях может оказаться, что решение отдельных задач требует достижения различных *результатов*. Если, к тому же, для достижения этих результатов необходимо проведение ряда мероприятий, то эффективнее будет разбить данный проект на несколько более мелких проектов (суб-проектов). Тогда *результаты* станут *задачей* одного такого проекта, и заниматься их решением будет один менеджер или одна рабочая группа. В этом случае, первоначальная *задача проекта* становится *общей целью* для каждого из суб-проектов. Общая структура параллельных и соподчиненных проектов называется *программой*.

Серия параллельных суб-проектов выглядит так же, как и серия параллельных проектов, направленных на осуществление сложной, *общей цели* на более низком уровне соподчинения (см. Рис. 9).

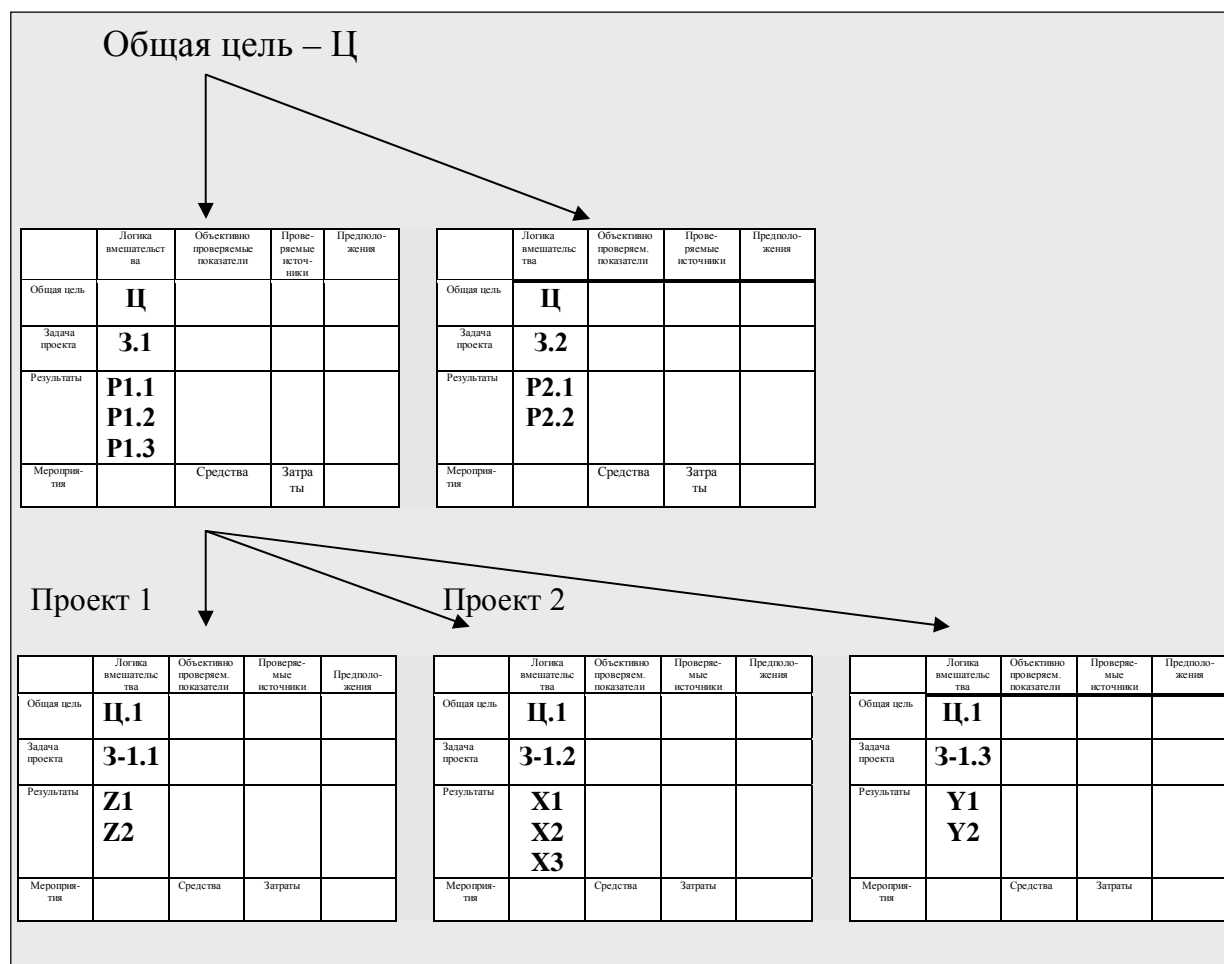


Рис. 9: Последовательное введение проектов

Суб-проекты реализуют задачу 3.1, которая также является задачей Проекта 1.

Может случиться так, что менеджер суб-проекта и рабочая группа не смогут добиться определенного результата и решат пересмотреть мероприятия, направленные на его достижение, разделив суб-проект на еще более мелкие составные. Каждый из суб-суб-проектов будет следовать такой же логико-структурной схеме, как и весь проект.

Преимуществами ряда проектов по сравнению с одним сложным являются:

- каждый самостоятельный проект и суб-проект имеет конкретную цель;
- для достижения каждой конкретной цели определяются ответственные и круг их обязанностей;
- каждый проект и суб-проект предусматривает конкретную логику вмешательства;
- каждый проект или суб-проект имеет свои критерии оценки;

- каждый отдельный проект и суб-проект принимает во внимание внешние факторы для достижения определенного результата (который в сложной, общей структуре может заключаться в осуществлении других суб-проектов).

## Приложение 7: План реализации проекта

Для реализации проекта обычно используется метод Гантта. План реализации проекта (метод Гантта) является эффективным, широко распространенным средством учета времени, взаимоотношений, круга обязанностей и ресурсов, необходимых для проведения мероприятий. В таблице мероприятия располагаются по одному в ряд. Для каждого мероприятия указываются сроки исполнения (начало и конец), человеческие ресурсы, необходимые для осуществления задач (количество времени, необходимое для этого в человеко-днях), материалы и оборудование, затраты (с учетом человеческих и материальных ресурсов), организация, ответственная за проведение определенного мероприятия и, наконец, ответственное за его проведение лицо. В случае с более сложными мероприятиями, в проведении которых участвуют несколько организаций или различных отделов внутри одной организации, можно добавить дополнительные графы, например, «партнерская организация», «дополнительная помощь (отдел или лицо)» и даже «участие в затратах». Следует также добавить графу «комментарии» или «примечание». Ниже приводится формат плана реализации проекта:

Мероприятие	Сроки исполнения (месяцы, недели, дни)												Человеческие ресурсы	Материальные ресурсы	Затраты	Ответств. организация	Ответственное лицо	Комментарии
Меропр. 1																		
Меропр. 1.1																		
Меропр. 1.2																		
Меропр. 1.n																		
Меропр. 2.1																		
Меропр. 2n																		
Меропр. 3.1																		
Меропр. 3.n																		
...																		
Меропр. N.n																		

Рис. 10: План реализации проекта

Используя данную таблицу, можно сразу определить возможные несоответствия между отдельными мероприятиями, как, например, одно и то же ответственное лицо или одно и то же оборудование, необходимое в одно и то же время в различных мероприятиях. Данный вид планирования позволяет также учитывать отношения



между мероприятиями: если, скажем, проведение мероприятия 2 требует выполнения мероприятия 1, а проведение мероприятия 3 требует выполнения мероприятия 2, время их выполнения указывается последовательно. Кроме того, оставляется «зазор» между окончанием одного мероприятия и началом другого, поскольку обычная процедура реализации плана может проходить с задержками.

Общая стоимость проекта или ряда мероприятий также указана в плане реализации проекта, что дает возможность быстро оценить потребность в оборудовании, человеческих и материальных ресурсах.

И, наконец, упрощается контроль над выполнением проекта, поскольку четко определены лица, ответственные за выполнение мероприятий (а также партнеры, если таковые имеются). Более подробно об этом см. Приложение 7а: «Контроль над проведением мероприятий».

План реализации проекта прекрасно вписывается в логико-структурную схему, хотя формат таблицы Гантта первоначально предназначался для координации сложных промышленных процессов. Он представляет собой расширенную, детализированную версию нижнего уровня логико-структурной схемы без учета последней графы «Предположения», как это видно из ниже следующей таблицы:

Мероприятия	Мероприятие 1	Средства	Затраты	
	Мероприятие 2 .... Мероприятие N			

Таблица Гантта содержит список мероприятий и детали по их проведению. И хотя логико-структурная схема включает одно мероприятие, план реализации проекта разбивает это мероприятие на более мелкие. К примеру, «Обеспечение доступа школ к интернету» можно разбить на следующие составные: «Выбор школ», «Установление телефонных линий в школах», «Обеспечение школ компьютерами», «Программное обеспечение школ, и обучение пользованию ими». Насколько детальным будет план, зависит от сложности проекта.

С другой стороны, нижний уровень логико-структурной схемы представляет собой сокращенную версию плана реализации Таблицы Гантта, указывая лишь мероприятие, средства (необходимые человеческие и материальные ресурсы) и затраты (что необходимо для составления сметы проекта). В отличие от плана реализации проекта, логико-структурная схема учитывает также воздействие внешней среды. Графа «Предположения» содержит внешние факторы, которые необходимо учитывать при проведении мероприятия и для достижения цели (результатов, как указывается в колонке «Логика вмешательства»).

Таблица Гантта в применении к плану реализации проекта имеет еще одно важное преимущество: этот же формат может применяться при составлении отчета (см. Приложение 7а: «Контроль над проведением мероприятий») и для общей системы мониторинга и оценки (см. Приложение 17). Сравнение запланированных мероприятий с фактически выполненными позволяет точно оценить степень успеха. «Успех» определяется путем сравнения эффективности реальных ресурсов и затрат с запланированными ранее.

Такой же формат используется для подготовки семинаров по планированию и оценке (см. Приложение 7б и 7в).

## Приложение 7а: Контроль над проведением мероприятий

С самого начала работы над проектом необходимо утвердить Систему мониторинга и оценки (см. приложение 17). Это делается с целью обучения, а также для определения степени ответственности финансирующих организаций и целевых групп, изучения их платежеспособности и намерений по отношению к партнерским организациям и общественности.

Мониторинг предполагает простой учет всего, что происходит при реализации проекта. Поэтому важной частью Системы мониторинга и оценки является скрупулезная запись всех мероприятий. Использование Таблицы Гантта позволяет ежедневно, еженедельно и ежемесячно контролировать работу по реализации проекта. Сведения суммируются, группируются вокруг одного мероприятия и заносятся в таблицу Гантта. В этом случае легко сравнивать достигнутое и запланированное - пункт за пунктом, мероприятие за мероприятием, включая сроки исполнения, использование оборудования, привлечение человеческих и материальных ресурсов.

Сводная таблица первоначального плана реализации проекта и фактического выполнения выглядит таким образом:

Мероприятие	Сроки (месяцы, недели, дни)												Человеческие ресурсы	Материал ресурсы	Затраты	Ответст. организация	Ответств. лицо	Комментарии
План 1													3 чел. - месяца	1автомобиль	5000			
Факт 1													8 чел. - месяцев	2автомобили	6000			
План 2													4 чел. - месяца	Печатный станок	400			
Факт 2													4 чел. - месяца	Печатный станок	600			
План 3													15 чел. - месяцев		3000			
Факт 3													10 чел. -месяцев		2000			
План 4													10 чел. -месяцев		10000			
Факт 4													16 чел.-месяцев		17600			
План 5													3 чел. - месяца		1000	EvaLtd		
Факт 5													3 чел. - месяца		5000	PoliTd		

Приведенная таблица свидетельствует о следующем:

- На завершение первого мероприятия потребовалось четыре месяца вместо трех, и два работника вместо одного. А поскольку транспортных средств также потребовалось вдвое больше, чем планировалось, затраты отразили перерасход денежных средств.

- Второе мероприятие, поскольку оно зависело от выполнения первого, началось на один месяц позднее, чем планировалось, но использовало строго запланированное количество ресурсов (хотя затраты к этому моменту возросли уже на одну треть).
- Третье мероприятие началось с опозданием на месяц, но были задействованы два работника вместо трех запланированных (можно лишь догадываться, был ли этот шаг предусмотренным, и предполагалось ли сэкономленные на заработной плате деньги перераспределить на другие мероприятия проекта).
- Четвертое мероприятие началось на месяц раньше плана и длилось на один месяц меньше, чем планировалось. Это могло произойти по причине увеличения количества персонала вдвое. Затраты отражают оба изменения, а также условный рост заработной платы на 10 %.
- Мероприятие пять фактически явилось подведением итогов, в результате чего был заключен контракт с другой компанией, так как PoliTd оказалась дороже, чем EvaLtd.
- Общий бюджет проекта возрос с 19.400 до 31.200 условных единиц, который свидетельствует о том, что данный пример проекта является вымышленным. В реальной жизни единственное, что проект не может изменить, - это бюджет, поскольку сумма, выделяемая на осуществление проекта, зависит от донора и утверждается до начала реализации проекта.

## **Приложение 7б: Использование Таблицы Гантта для подготовки семинара по планированию**

Таблица Гантта является необходимым инструментом для эффективной организации Семинара МППА по планированию или оценке. Это касается как подготовки первого семинара промоутером проекта (или рабочей группой), так и организации второго семинара, в задачу которого входит сбор необходимой информации и приглашение дополнительных участников семинара. В целом, Таблица Гантта позволяет выполнить задания, указанные в перечне материалов для подготовки семинаров (см. Приложение 1), а также дополнительные задания, определенные первым семинаром. Во второй части руководства (МППА «Шаг за шагом») говорится о том, что во время проведения семинара следует назначать лиц, ответственных за выполнение заданий. Следовательно, на первом семинаре Таблица Гантта является инструментом лишь в руках рабочей группы, план работы второго семинара должен включать дополнительную часть, выработанную участниками на самом семинаре. Необходимость такой процедуры можно легко объяснить участникам: выполнение отдельных заданий (например, сбор информации о заинтересованных сторонах, подготовка соглашения о сотрудничестве, определение участников, уполномоченных принимать решения) требует согласия определенных участников, которые должны согласиться с возложенной на них ответственностью в присутствии всей группы.

Предположительный вариант Таблица Гантта для проведения семинара по планированию должен состоять из трех частей:

- В верхней части должны перечисляться основные действия рабочей группы по подготовке семинара (определение потенциальных участников, сбор предварительной информации и пр.).
- Вторая часть включает материально-техническую подготовку семинара. В определенной степени эта часть может быть стандартной при многократном проведении подобных семинаров. Но поскольку участники, дата и место проведения семинара меняются, следует каждый раз заново составлять Таблицу Гантта.

- В третьей части содержатся предложения и задания, выработанные на самом семинаре. Это могут быть мероприятия, ответственность за выполнение которых лежит на самих участниках или на приглашенных экспертах (при оценке эффективности проекта или проведении анализа потребностей, например).

Следует отметить, что в выше указанной таблице нет дополнительной графы из-за отсутствия места: графа о материально-техническом обеспечении второго семинара, в определенной степени, повторяет подобную графу при подготовке первого семинара, но учитывает изменения в составе участников, сроках и месте проведения семинара.

Если подготовка семинаров МППА по планированию и оценке входит в обязанности организации, желательно проводить предварительное внутреннее совещание, на котором обсуждается материально-техническое обеспечение семинара в рамках стандартной Таблицы Гантта.

Мероприятия	Сроки (даты)										Человеч. ресурсы	Материал. ресурсы	Затраты	Ответствен. организация	Ответств. лицо	Комментарии
Определение участников																
Определение потенциальных партнеров																
Сбор информации о целевых группах																
Передача информации потенциальным участникам																
Заключение договора с фасилитаторами																
Подтверждение участия																
Решение транспортных проблем																
Решение вопросов размещения в отеле																
Решение визовых вопросов																
Подтверждение места заседаний																
Решение вопросов питания																
Подготовка материалов для семинаров																
Уточнение решений, Орг. А														Организация А		
Сбор информации, Орг. А														Организация А		
Условия сотрудничества, Орг. А														Организация А		
Анализ потребностей, Целевая группа А														Представитель и Орг. А		
Решения Целевая гр. А														Представитель и Орг. А		
Анализ потребностей, Целевая группа Б														Представитель и Орг. Б		
Решения Целевая гр. Б														Представитель и Орг. Б		

Рис. 11: Таблица Гантта для подготовки семинара по планированию

## **Приложение 7 в: Использование Таблицы Гантта при проведении Совещания по оценке**

Таблица Гантта для подготовки совещания по оценке идентична таблице для подготовки семинара по планированию: она содержит вопросы, которые рабочая группа должна решить до начала работы по материально-техническому обеспечению совещания по оценке. В нее входят вопросы материально-технической подготовки, задачи, определенные на первом совещании и которые требуют решения еще до проведения второго совещания, и, конечно, работа по обеспечению второго совещания (которая строится так же, как и работа по подготовке первого семинара). Важно также, чтобы заключительный этап процесса планирования и оценки проекта МППА также основывался на Таблице Гантта.

Общий формат таблицы, представленный ниже (см. Рис. 11), учитывает необходимость приглашения внешнего эксперта по оценке. Только ему под силу взглянуть на проект «со стороны» и непредвзято оценить текущую обстановку, что, в конечном итоге, благотворно сказывается на итоговой оценке проекта и служит обучающим моментом, как для отдельных сотрудников, так и для организации в целом.

Так же, как и при подготовке семинара по планированию, Таблица Гантта состоит из трех частей:

- «подготовительная работа», которую необходимо провести до начала совещания по оценке (включая приглашение внешнего эксперта);
- «материально-техническое обеспечение» совещания;
- сбор данных с целью ответа на всевозможные вопросы совещания по оценке. Следует помнить, что вопросы, содержащиеся в общем плане оценки проекта, необходимо разбить на более конкретные задания. Не нужно также забывать, что сбором информации должны заниматься не только внешние эксперты, но и сами участники (см. Рис. 12).

И, наконец, как следует из приложения 7б, графа «материально-техническое обеспечение» выпущена из-за отсутствия места в таблице. Если же совещание планируется как «ускоренное», первую и



третью колонки Таблицы Гантта следует объединить в одну как при подготовке семинара по планированию, так и при проведении совещания по оценке.

Мероприятия	Сроки (даты)										Человеч. ресурсы	Материал. ресурсы	Затраты	Ответствен. организация	Ответств. лицо	Комментарии
Определение участников																
Определение вешн. экспертов																
Систематизация информации																
Передача информации участникам																
Заклучение договора с фасилитаторами																
Подтверждение участия																
Решение транспортных проблем																
Решение вопросов размещения в отеле																
Решение визовых вопросов																
Подтверждение места заседаний																
Решение вопросов питания																
Подготовка материалов для семинаров																
Мероприятия проекта?																
Мероприятия партнеров?																
Достижение результатов?																
Достижение цели проекта?																
Продуктивность проекта?																
Эффективность проекта?																
Действенность результатов?																

Рис. 12: Таблица Гантта для подготовки совещания по оценке

Во время проведения совещания по оценке данная таблица помогает сконцентрировать внимание участников на основных пунктах, необходимых для сбора информации и дальнейшей ее обработки с целью включения полученных данных в итоговый отчет. По каждому из утвержденных показателей участники определяют, где находится соответствующая информация («Место размещения

информации»): в каком учреждении, организации, группе или у частного лица. Важно также знать, в каком виде доступна данная информация: как печатный отчет или в виде фотографий, карт или таблиц, либо просто в форме идей и мнений частных лиц. После определения места нахождения и вида информации обсуждаются способы ее получения: доступны ли имеющиеся отчеты, нужны ли переговоры с конкретными лицами, есть ли необходимость в отдельном исследовании (включая, при необходимости, интервью и анкетирование).

Факторы/ показатели	Место размещения информации	Вид Информации	Способ сбора данных	Ответственные за сбор данных	Метод и форма презентации данных	Сроки сбора данных	Сроки подготовки к презентации	Комментарии
Фактор 1								
Фактор 2								
Фактор 3								
Фактор 4								
Фактор 5								
Фактор 6								
Фактор 7								
...								
...								
Фактор N								

Рис. 13: Сбор информации

Далее в таблице должна содержаться графа «Ответственные за сбор информации». В круг обязанностей утвержденных лиц входит также систематизация и анализ полученных данных (таблицы, карты, списки, фотографии, записи интервью и даже «свидетельства очевидцев») с последующей их презентацией участникам.

И, наконец, в таблице указываются сроки сбора информации и подготовки ее к презентации (важно, чтобы участники семинара получили обработанную информацию до начала его проведения).

В графу «Комментарии» вносятся примечания, касающиеся отдельных факторов, вида информации и пр. Некоторые из них включают определенные трудности, которые могут возникнуть при сборе данных, как, например, «проблемные» люди или «труднодоступные» документы.

## **Приложение 8: Упражнение «на прочесывание»**

Упражнение «на прочесывание» - процедура, необходимая перед завершением любого этапа семинара или окончанием всего семинара. Во время этого упражнения участники семинара изучают каждый пункт, вынесенный для обозрения на стену или переносную доску с целью ответа на вопрос: «Принят ли данный пункт во внимание?».

Это особенно важно после того, как вынесенные проблемы трансформированы в логико-структурную схему или план реализации проекта. На протяжении семинара формулировка проблем может быть изменена, несколько проблем могут быть объединены в одну, некоторые из них переносятся в «копилку идей» (см. Приложение 3: «Визуализация»). Когда предварительный результат наглядно виден на стене, группа задает себе вопрос: «Оправдывает ли этот результат все идеи, приведшие к нему?»

Поэтому группа изучает один за другим все документы, не вошедшие в логико-структурную схему или план реализации проекта с целью ответа на выше указанный вопрос: «Принят ли данный пункт во внимание?»

Только если ответ положительный, вопрос можно снять со стены и подшить в папку с документами. В случае если ответ отрицательный, группа может решить, что данная проблема или не стоит внимания, или в последний момент включить ее в логико-структурную схему или план реализации проекта.

Это упражнение особенно важно при проведении анализа «копилки идей». Если пункты, содержащиеся в ней, не проанализированы до завершения определенной фазы, критически настроенные участники станут сомневаться в самом названии «копилка идей».

## Приложение 9: Упражнение «на уничтожение проекта»

Целью данного упражнения является своеобразное «отстранение» участников от совместно созданного проекта. На первом этапе такое упражнение не нравится участникам, поскольку они отождествляют конечный результат с интенсивной работой группы и усилиями, затраченными на его достижение.

В задачу фасилитатора входит разъяснение участникам цели упражнения. Интенсивная совместная работа над проектом в каком-то смысле «ослепляет» участников, поэтому можно упустить из виду те или иные важные моменты. Сторонним наблюдателям легче критиковать проект именно из-за таких упущенных моментов.

Проекту пойдет только на пользу, если группа попытается критически взглянуть на него глазами потенциального инвестора, определив и устранив недочеты ранее, чем их заметит реальный инвестор. Такой взгляд «со стороны» позволяет учитывать критические замечания и дает больше шансов для успешного поиска инвесторов.

Взгляд «со стороны» объединяет также в себе возможные доводы недоброжелателей проекта. Предвидение возможных нападков на проект может помочь четче сформулировать планы проекта и предотвратить эти нападки.

Поэтому фасилитатор настраивает группу на критический и агрессивный лад для получения ответа на следующие вопросы:

- Последовательна ли внутренняя логика проекта? Фасилитатор может провоцирующе заявить: «Обоснование проекта – ошибочно, а ваша логика вмешательства не выдерживает критики» (см. Приложение 6: «Метод логико-структурной схемы»).
- На самом ли деле утвержденные критерии оценивают то, что следует?
- Существуют ли источники проверки критериев?
- Реалистичны ли предположения проекта?
- Реалистичен ли данный проект?
- Действенен ли данный проект?

- Соответствуют ли цели проекта общей политике финансирующей организации?
- Имеются ли у проекта противники? Какие доводы они будут выдвигать против проекта?

Даже если на начальном этапе участникам не нравится данное упражнение, оно позволяет активизировать их критическое видение проекта, что абсолютно невозможно на более ранних стадиях, когда участники озабочены достижением консенсуса, а не созданием конфликтных ситуаций. Таким образом, критические замечания в адрес проекта помогают улучшить его общую структуру. Они позволяют предвосхитить критику со стороны скептиков и противников проекта после того, как будет решаться вопрос о его финансировании.

## Приложение 10: Анализ степени риска

Анализ степени риска производится с целью изучения реалистичности проекта и способов достижения успеха. Анализ степени риска применим к предположениям логико-структурной схемы (см. Приложение 6: «Метод логико-структурной схемы»). По каждому предположению участники определяют два параметра:

- Какой вред будет нанесен проекту в случае, если предположение не оправдается («большое воздействие» в последующей таблице)?
- Насколько реально то, что предположение не оправдается («большая вероятность» в последующей таблице)?

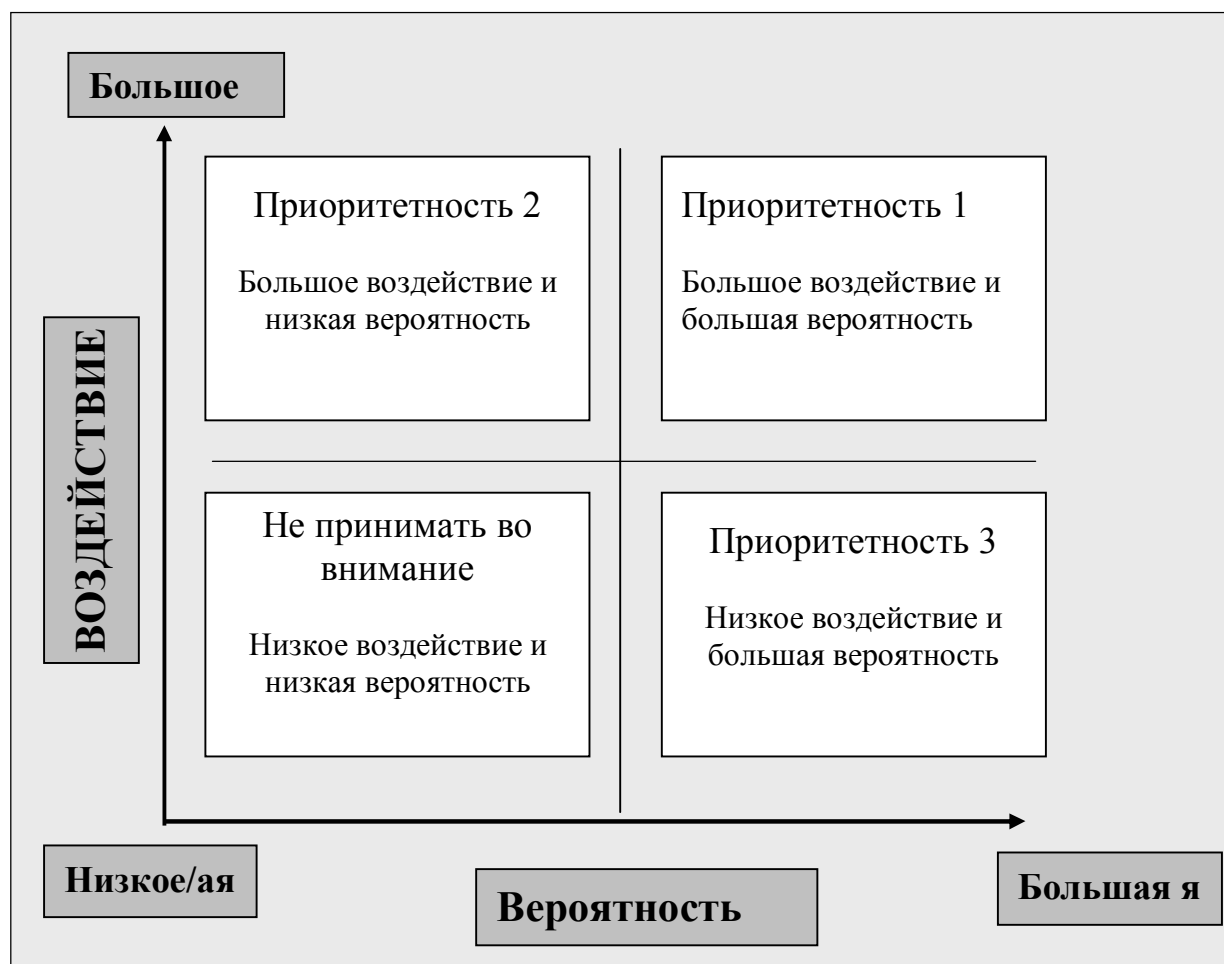


Рис. 14: Таблица анализа степени риска

Анализ степени риска свидетельствует о важности предположений, содержащихся в четвертой графе логико-структурной схемы. Чем больше вероятность провала того или иного предположения и чем

выше воздействие этого провала на успех проекта, тем важнее выбор возможных альтернатив. Предположения, основанные на «большом воздействии» и «большой вероятности», должны всегда иметь альтернативу. Если такое предположение появится при определении задачи проекта или общей цели, это означает, что следует подумать об альтернативном проекте. В международной практике такие предположения называются «губительными», поскольку они могут полностью уничтожить проект. Мысль об альтернативном проекте не означает, что следует полностью отказаться от основного проекта ; предположение все же остается предположением, и, несмотря на «большое воздействие» и «большую вероятность», все может закончиться хорошо. Но даже в этом случае совершенно необходимо иметь запасной вариант плана, может даже несколько вариантов, если действие будет развиваться по худшему из сценариев. Излишне напоминать, что альтернативные планы должны быть составлены качественно, на основе если не плана реализации проекта, то хотя бы в рамках логико-структурной схемы. Кроме того, время, отведенное на эту работу, необходимо учитывать при составлении расписания семинара.

На семинаре фасилитатор анализирует одно за другим все предположения, наглядно представленные на доске, и отмечает их цветными кружками (от одного до трех), в зависимости от их воздействия на проект. Затем предположения анализируются повторно с точки зрения вероятности провала, отмечаясь на этот раз кружками другого цвета (от одного до трех).

## Приложение 11: Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованными сторонами проекта является лицо или группа лиц, которые имеют прямое или косвенное, позитивное или негативное отношение к нему. Все эти лица или группы лиц заинтересованы в результатах проекта.

Если говорить в целом, «анализ заинтересованных сторон» представляет собой изучение вопроса о том, как и на кого влияет данный проект. Если планирование, реализация и оценка проекта основаны на принципе широкого участия («партисипаторный» метод), предварительный анализ должен быть проведен промоутером проекта и рабочей группой с целью определения участников первого семинара по планированию. Это очень важный вопрос, так как от него зависит, кто будет принимать решения на стадии диагностики проблем. Но в то же время, это не окончательное решение. Участники первого семинара по планированию еще раз вернутся к нему, обсуждая вопрос «Все ли заинтересованные стороны присутствуют на семинаре и необходимо ли присутствие на втором семинаре дополнительных участников?»

К заинтересованным сторонам относятся:

- Целевая группа/группы (см. Приложение 12)
- Партнерская организация/и (см. Приложение 13)
- Донор/ы.

Наличие указанных групп следует учитывать не только при включении их в список присутствующих, но и при предоставлении им необходимых документов и информации. Их мнение (известное заранее или высказанное на подготовительном этапе) необходимо изучить и предварительно сформулировать в графе «задача проекта». Если приглашенные представители не видят своей «выгоды» в конечном результате проекта, вряд ли они будут участвовать в процессе планирования и делать вид, что они «собственники» проекта, а именно это является залогом успеха проектов, основанных на принципе широкого участия.

Важно видеть отличия между клиентами и целевыми группами проекта. Клиентами являются те, кто платит за проект – доноры. Необходимо учитывать их интересы и намерения, поскольку от них



зависит финансирование проекта. В целевую группу входят непосредственно те, на кого направлена деятельность проекта, то ли на основании их потребностей, то ли по необходимости. Следовательно, большое значение приобретает анализ потребностей, который может проводиться на основе принципа широкого участия или приглашенными профессионалами (см., например, McKillip 1987 или Reviere 1996).

Бенефициариями проекта являются те лица или группы людей, которые получают прямую выгоду от услуг, оказываемых проектом. Зачастую (но не всегда) они же являются целевыми группами.

Результатом анализа заинтересованных сторон является определение по каждому участнику нижеследующего:

- Возможный интерес (или неблагоприятное отношение) к проекту;
- Возможный вклад (позитивный или негативный) в проект;
- Возможный эффект от реализации проекта.

Кроме того, полезно знать о процессе принятия решений внутри организации или группы. Процесс проекта МППА требует на определенных этапах семинара по планированию или совещания по оценке принятия основополагающих решений.

Со специальной техникой проведения анализа заинтересованных сторон можно ознакомиться: <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html>

## Приложение 12: Анализ целевой группы

Анализ целевой группы является стандартным инструментом в работе над социальными проектами, в особенности в сфере развития сотрудничества, где он используется с целью:

- изучения, каким образом целевая группа воспринимает свои проблемы, к каким переменам она стремится и каковы масштабы ее деятельности;
- определения, соответствует ли утвержденная стратегия проекта потребностям и возможностям целевой группы;
- понимания социальных различий населения (пол, социальный статус, возраст, этническая принадлежность и т. д.) и определения степени участия различных социальных групп;
- изучения отношения целевой группы к другим заинтересованным сторонам и выработки реалистической стратегии участия;
- оценки степени риска и воздействий идеи и стратегии проекта. (Reiner Forster, Juliane Osterhaus: Target Group Analysis: What for, When, What and HOW?, GTZ 1996, стр.2)

В контексте проекта МППА, еще до начала проведения первого семинара по планированию, необходимо четко представлять себе, является ли целевая группа частью общего населения или отдельным учреждением/организацией. Для того чтобы правильно спланировать участие представителей целевой группы в семинаре, следует также иметь ясную картину о процессе принятия решений и органах управления внутри этой группы. С этой целью проводится предварительный анализ целевой группы.

На более поздней стадии, во время подготовки Семинара 2 по планированию, необходим более полный анализ целевой группы с целью изучения, насколько цели проекта и утвержденные мероприятия соответствуют повседневной жизни и деятельности группы, и насколько они отвечают их потребностям. Это необходимо для оценки степени сопротивления переменам, предложенным проектом, и возможности установления «права на собственность», что является необходимым условием эффективности проекта.

Поскольку Проект МППА основывается на принципе широкого участия («партисипаторный» метод), допускается не прямое участие

представителей целевой группы в работе семинаров по планированию (например, если в целевую группу входят дети, умственно отсталые и т. п.). В этом случае на стадии подготовки второго семинара по планированию еще большее значение приобретает анализ целевой группы, поскольку необходимо приспособить мероприятия проекта к составу целевой группы.

Время и навыки, необходимые для проведения анализа целевой группы, зависят от объема и целей проекта, а также от бюджета, выделенного на эту деятельность. В основе проведения анализа целевой группы лежит качественный метод опроса (повествовательные интервью, интервью-диалоги, групповые дискуссии, наблюдения участников) с целью ознакомления с мыслями, мнениями, чувствами, моральными ценностями и концепциями целевой группы.

Более открыто принципы широкого участия могут применяться лишь в том случае, если заранее известно о положительном отношении целевой группы к проекту. Открытые мероприятия повышают уровень ожидания участников, что является преимуществом, когда речь идет о «собственности», но значительно подрывает репутацию организации, если эти ожидания не оправдываются. А поскольку установление доверия является целью принципа широкого участия вообще и проекта МППА в частности, это противоречит их сути.

Совсем иначе обстоит дело, если целевая группа, с которой непосредственно работает проект, является организацией. В такой ситуации форма и интенсивность целевого анализа зависят от отношений между целевой группой (организацией) и учреждением, осуществляющим проект. Может случиться, что целевая группа (организация) – довольно большое учреждение (с помощью которого проект пытается оказать услуги бенефициариям) и не допускает прямых расспросов, проводимых группой посторонних людей. В этом случае проекту приходится рассчитывать лишь на уже имеющуюся информацию и неформальные методы общения.

Если целевая группа является организацией, анализ проводится по методу ПНВО («Преимущества, Недостатки, Возможности, Опасения»; см. также Приложение 13: «Анализ партнерских организаций»). Такой анализ может проводиться рабочей группой проекта, штатными сотрудниками организации либо теми и другими вместе.

## **Приложение 13: Анализ партнерских организаций**

Анализ партнерских организаций приобретает особую важность, если над проектом работают несколько организаций. Так же как и при анализе заинтересованных сторон, на подготовительном этапе Проекта МППА необходим предварительный анализ для определения подходящих партнеров для участия в Семинаре 1 по планированию. Целью такого анализа является выяснение структуры управления и процесса принятия решений в партнерской организации (для приглашения к участию в семинаре лиц, уполномоченных принимать решения). К сожалению, случается, что приглашаемый директор присылает вместо себя своего заместителя или члена коллектива, не имеющего полномочий принимать решения.

Кроме того, необходим предварительный анализ сферы деятельности и опыта работы партнерской организации, а также приблизительная оценка идентичности подходов. Большие различия между организационными культурами (как, например, между гражданскими правами НПО и консервативным правительством) затрудняют сотрудничество.

Поэтому более детальный анализ партнерских организаций проводится на подготовительном этапе Семинара 2 по планированию. На этой стадии уже ясна идея проекта и предварительно распределены обязанности. Для более конкретного распределения обязанностей, в частности, необходимо детально знать сферу деятельности, опыт работы, потребности, структуру управления и процесс принятия решений в партнерской организации.

Для такого анализа подходит метод ПНВО («Преимущества, Недостатки, Возможности и Опасения»). Он рассматривает собственно организацию, а также ее отношение к внешнему окружению на современном этапе и в ближайшем будущем. Характеристика организации приводится в таблице, состоящей из четырех квадратов, на Рис. 15.

<b>Преимущества</b>	<b>Возможности</b>
<b>Недостатки</b>	<b>Опасения</b>

Рис. 15: Анализ ПНВО

Данный метод может быть адаптирован специально для анализа партнерских организаций, а именно: для изучения следующих факторов:

- организационная культура;
- процесс принятия решений;
- сфера деятельности и опыт;
- отношения с целевой группой и другими организациями.

Особое важно соотносить перечисленные факторы с задачами проекта и той деятельностью, которую будет осуществлять организация.

Данный вид анализа может применяться ко всем партнерским организациям, а также к организации, ответственной за выполнение проекта, и даже к самому проекту. Это позволяет наглядно увидеть, где организации дублируют друг друга, где они могут работать вместе, где имеет место конкуренция, где их наиболее уязвимые места.

Таким образом, при наличии уязвимых мест данный метод позволяет внести коррективы в организационную структуру проекта. Это особенно важно при наличии опасений, касающихся одного или более предположений, содержащихся в логико-структурной схеме (см. Приложение 6). В этом случае заинтересованные организации должны подумать, как «недостатки» превратить в «преимущества», и как «опасения» превратить в «возможности». Это касается как организаций, так и самого проекта. Задача – не из легких, и решить ее можно во время проведения семинара по планированию. В случае

если предварительный анализ заинтересованных сторон, целевых групп, партнерских организаций и институционального ландшафта свидетельствует о необходимости организационных перемен, соответствующий семинар может стать частью подготовительного этапа к проведению Семинара 2 по планированию.

Помимо описанного метода можно пользоваться другими, более детальными видами анализа партнерских организаций.

## Приложение 14: Анализ институционального ландшафта

Проект не может быть изолирован от общества. Всегда существуют другие группы, организации и учреждения, которые работают в этой же сфере, оказывают воздействие на проект или сами попадают под воздействие проекта. При планировании проекта следует учитывать это взаимное воздействие, применяя модель «радуги» (адаптация модели Рольф-Дитера Рейнеке и Рольфа Зульцера, *Organisationsberatung in Entwicklungsländern: Konzepte und Fallstudien*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1995).

«Радуга» состоит из ряда концентрических полукругов и начинается с мельчайшего объекта анализа в центре, (индивидуальный, семейный, жилищный, групповой – все, что необходимо в дальнейшем для более полного анализа); затем он окружается большим полукругом (см. пример ниже). Количество полукругов зависит от объема проводимого анализа.

Помимо географического соседства, модель демонстрирует положение организации по отношению к государственным учреждениям и частному сектору (рынку): большая ориентация на частный сектор смещает «радугу» направо, растущее влияние государственного сектора обозначается расположением организаций и учреждений слева.

Все другие организации и учреждения, имеющие отношение к проекту и сфере его воздействия, располагаются в соответствующем полукруге (демонстрируя географическую близость к целевой группе и склонность к государственному (слева) или частному сектору/рынку (справа)). Поскольку метод легкий для восприятия, его можно применять на любом семинаре, основанном на принципе широкого участия (например, семинары Проекта МППА по планированию и оценке). В этом случае можно быть уверенным, что ни одна организация не забыта.

После расположения организаций на «радуге» можно приступить к анализу отношений между организациями:

- Кто с кем взаимодействует?
- Кто с кем обменивается информацией?
- Кто кому отдает приказы?

- Кто от кого получает ресурсы (материальные, финансовые)?

Направление потока ресурсов, информации, приказов можно обозначать разными цветами, в зависимости от цели анализа, что дает ответы на ряд важных вопросов:

- Каково положение проектной организации относительно других участников?
- Кто относится к тем организациям, которые все вместе образуют институциональный ландшафт?
- С кем проектная организация имеет прямые контакты (и какие)?
- С кем будет выгодно поддерживать отношения?
- Какая организация могла бы стать партнером в совместной работе над проектом?
- Имеется ли в организационном ландшафте пространство, где организации отсутствуют?



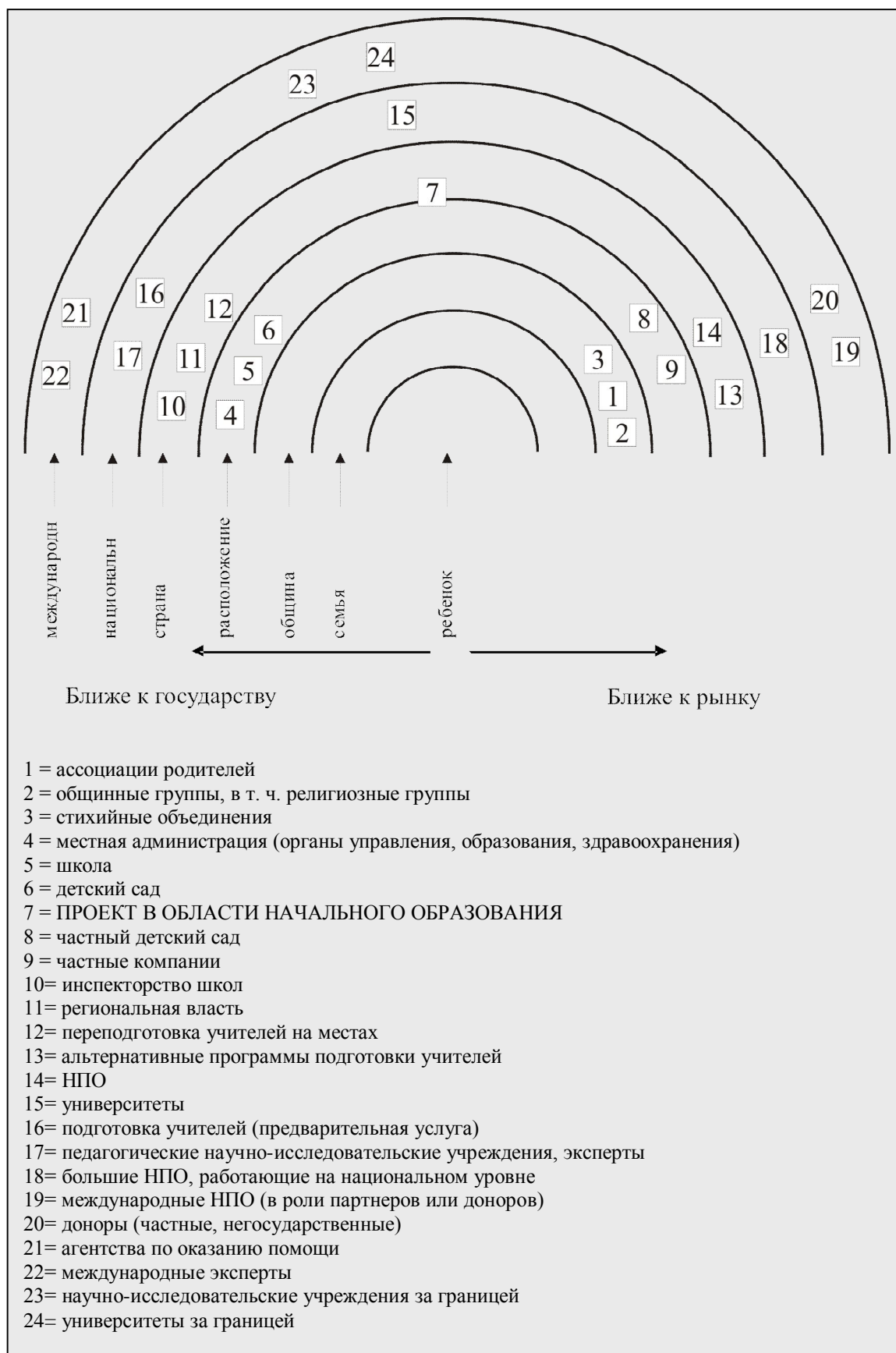


Рис. 16: Институциональный ландшафт для Проекта в области начального образования

## Приложение 15: Гендерный анализ

Понимание потенциальных различий воздействий проекта на мужчин и женщин, а также того, насколько учитываются имеющиеся различия между полами среди бенефициариев, называется «учетом гендерных аспектов», который играет важную роль в оценке предложений проекта национальными и международными донорами. В качестве примера процитируем «Основные принципы создания модели» Комитета Европы (SCR/F/5 D(98), февраль 1999 –стр.13):

«Все мероприятия по развитию затрагивают бенефициариев обоих полов, которые имеют различные потребности, обязанности и возможности извлечь пользу из проекта. Для того чтобы любой проект был как можно более эффективным и действенным, необходимо учитывать эти различия на всех этапах проектного цикла.

«Гендерный» метод не касается непосредственно женщин, он учитывает социальные отличия между полами, роль, которую женщины играют в обществе, меру их ответственности и требования, предъявляемые к мужчинам и женщинам. Данный метод принимает во внимание не только продуктивные и репродуктивные аспекты жизни мужчин и женщин, он также анализирует вклад каждого члена общества и подчеркивает право каждого участвовать в процессе развития и извлекать пользу из этого процесса».

То, что говорится в «Основных принципах» о мероприятиях по развитию, касается всех проектов, имеющих своей целью содействовать изменениям в социальной сфере. Если мужчины и женщины знают, что «хорошо» и что «плохо» для женщин, и что такое «добро» и «зло» для мужчин (а в большинстве своем так и есть), любое мероприятие воздействует по-разному на оба пола, а также на поддержание баланса между ними. Поэтому в работе над любым проектом, имеющим своей целью содействовать изменениям в социальной сфере, важно знать, какое воздействие окажет проект на мужчин (мальчиков), с одной стороны, и на женщин (девочек), с другой.

Следовательно, любая оценка гендерного воздействия проекта требует анализа ситуации при распределении обязанностей между мужчинами и женщинами, при наделении их полномочиями принятия решений, при пользовании ресурсами (прибыль, собственность,

информация и пр.). Если проведен такой анализ, проще оценить эффект воздействия проекта в будущем. Важность вышесказанного заключается в том, что зачастую мужчины претендуют на большие полномочия и права пользования ресурсами, а, следовательно, извлекают больше пользы из результатов проекта. Международная практика свидетельствует о том, что социальные проекты, в большинстве своем, соблюдают гендерный баланс, т.е. равенство между мужчинами и женщинами.

Гендерный анализ проводится путем анкетирования с целью изучения 1) мероприятий и заданий, 2) доступа к ресурсам и контролю над ними, 3) количественного и качественного участия в принятии решений (как в семье, так и вне нее). Анкетные данные заносятся в таблицу и свидетельствуют о том, кто преобладает в мероприятиях, мужчины или женщины. Основываясь на наблюдениях, анализе, публикациях и интервью такие таблицы дают общее представление о том, в каких сферах деятельность мужчин и женщин не совпадает, в каких – пересекается, а также каким образом решения одной группы воздействуют на другую. Насколько подробными должны быть таблицы, зависит от целей и задач проекта: чем важнее задачи, тем больше сфер воздействия должны учитывать гендерные отношения.

Ниже приводится пример такой таблицы. Следует помнить, что заполняться они должны с помощью целевой группы (или других привлеченных для этой работы людей) вне зависимости от того, основан ли семинар на принципе широкого участия («партисипаторном» методе) или нет.

Мероприятие/ задание	Кем выполняется				Сроки	Привилегии/ прибыль	Привилегии, приходящиеся на долю:			
	Женщины	Девочки	Мужчины	Мальчики			Женщин	Девочек	Мужчин	Мальчиков
Мероприят.1										
Мероприят.2										
...										
Мероприят.п										

Рис. 17: Таблица мероприятий

Количество мероприятий/заданий, которые вносятся в таблицу, зависит главным образом от характера проекта. В международных проектах мероприятия делятся на четыре группы:

- 1) продуктивная работа;

- 2) репродуктивная работа (требующая привлечения человеческих ресурсов, например, домашняя работа);
- 3) социальные и культурные мероприятия;
- 4) досуг и отдых.

Таблица учитывает тот факт, что особенно в домашней работе и социальных мероприятиях (но иногда также и в продуктивной работе, например, в сельском хозяйстве) дети получают задания, не имея никаких привилегий взамен. Таблица также помогает увидеть разницу между проделанной работой и полученными привилегиями, и кто именно получает выгоду в результате проделанной работы. При необходимости можно добавить еще одну графу: кто принимает решения о том, какую работу следует выполнить.

Ресурсы	Доступ		Контроль	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Ресурс 1				
...				
Ресурс n				

Рис. 18: Доступ к ресурсам и контроль над ними

Следует помнить о следующих формулировках:

**Доступ** - наличие возможности использовать ресурсы без каких-либо полномочий на производство и методы эксплуатации.

**Контроль** - наличие полномочий решать вопросы размещения и распределения ресурсов.

Под **ресурсами** подразумеваются природные, экономические и материальные ресурсы (инструменты и т. п.), а также рабочая сила, рынки, информация, образование, общественные услуги и т. д.

Заполняя эту таблицу, следует, прежде всего, указывать ресурсы, соответствующие проекту. Кроме того, желательно определять степень доступа и контроля как «высокую» и «низкую».

### *Таблицы участия*

Таблицы участия состоят из двух частей: первая (Количественное участие) показывает формальное членство в группах/ организациях и лиц, занимающих руководящие посты. Вторая часть (Качественное участие) принимает во внимание, кто именно участвует в дискуссиях и кто в действительности принимает решения. Обе таблицы должны

быть адаптированы к местной ситуации, в зависимости от количества и вида организаций, а также от вакантных должностей в них.

В дополнение к этим двум таблицам иногда бывает полезным составить еще одну, касающуюся принятия решений внутри организации.

Группа/ Организация	Члены		Председатель		Менеджер		Штатный состав		Член Наблюдатель- ного Совета	
	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М	Ж	М
Группа 1										
Группа 2										
...										
Группа n										

Рис. 19: Количественное участие

УЧАСТИЕ	ЖЕНЩИНЫ			МУЖЧИНЫ		
	всегда	иногда	никогда	всегда	иногда	никогда
Принимают участие в дискуссиях						
Вносят предложения						
Председательствуют на собраниях						
Выбирают лидеров						
Принимают решения						
Выступают с лекциями						
Прочее						

Рис. 20: Качественное участие

Выше указанные таблицы гендерного анализа адаптированы из GTZ (2000): Gender and Project Management. A Contribution to the Quality Management of GTZ.

## Приложение 16: Изучение жизнеспособности проекта

Включение в процесс планирования заинтересованных сторон и уполномоченных принимать решения участников выносит на повестку дня вопрос о жизнеспособности проекта, особенно, если к планированию подключены внешние эксперты. Внешняя донорская организация вправе потребовать независимого профессионального анализа жизнеспособности (выполнимости) проекта: Обоснован ли проект технически (какова вероятность достижения результата)? Какие социальные гарантии он предоставит? Будет ли он принят целевой группой/группами? Будет ли положительным гендерное воздействие?

Это те вопросы, на которые финансирующая организация хотела бы документально получить положительные ответы, прибегая к помощи независимых экспертов. В зависимости от потенциального донора, Семинар 1 по планированию может предусмотреть приглашение независимых экспертов для проведения анализа жизнеспособности (выполнимости) проекта, а также предпроектного изучения социального и гендерного воздействия, влияния на окружающую среду и исследований в экономической сфере (анализ затрат, например). Данная работа может быть проведена во время подготовительного этапа Семинара 2 по планированию, чтобы результаты исследований могли быть доведены до сведения участников накануне проведения семинара. Выводы экспертов должны быть также включены в итоговый документ проекта в виде приложений к смете, подаваемой на финансирование.

Необходимо учитывать следующее:

- Затраты на проведение подобных исследований должны быть заложены в смету расходов в графе «процесс планирования» проекта, если только донор не возьмет эти затраты на себя (что обычно и происходит).
- Необходимо найти подходящих экспертов. И дело не только в опыте, но и в ограниченности во времени. Время проведения подготовительного этапа Семинара 2 по планированию и сроки, отведенные на исследования, должны совпадать.
- Эксперты должны быть наделены соответствующими полномочиями (см. Приложение 22).

## Приложение 17: Система мониторинга и оценки

И мониторинг, и оценка, являясь главным инструментом менеджмента, выполняют функцию контроля. Поскольку людям не нравится, когда их контролируют (особенно, если они знают, что без надлежащего контроля работу можно выполнить на более низком уровне), мониторинг и оценка сталкиваются с едва заметными формами сопротивления. Зачастую такое сопротивление является прямым результатом предыдущего опыта жесткого мониторинга и строгой оценки и их сравнения с общепринятыми стандартами. Такой взгляд на вещи признан непродуктивным большинством современных методик по менеджменту, все чаще использующих в своей работе принцип широкого участия («партисипаторный» метод).

Но даже «партисипаторные» методики не могут не заботиться о конечном результате. Все заинтересованные стороны (кроме доноров), принимающие участие в процессе планирования и оценки, хотят знать, в какой степени проект достиг поставленных целей. На стадии реализации проекта рабочая группа, в свою очередь, следит за тем, как продвигается проект к намеченной цели. Поскольку все проекты, имеющие своей целью содействие изменениям в социальной сфере, осуществляются в области постоянно меняющихся социальных отношений, их приоритеты тоже меняются, но даже в этом случае актуален вопрос «Правильно ли выбран курс? Остается ли в силе первоначальная задача?»

Для успешного достижения первоначальных целей, определенных в процессе планирования проекта, необходимо постоянно изучать и анализировать свои поступки и взаимодействие с окружающей средой.

Это означает, что проект должен иметь постоянно действующую систему мониторинга, при которой ведется учет всего происходящего (внутри самого проекта и в его окружении). Кроме того, необходима оценка происходящего в сравнении с первоначальными планами, а также выяснение причин несоответствия.

Процесс изучения и анализа в методике реализации Проекта МППА основан на логико-структурной схеме (см. Приложение 6). Схема включает факторы (объективно проверяемые показатели), которые

необходимо учитывать при планировании и оценке проекта. Она также показывает, контроль над какими показателями берет на себя проект, и какие из них проверяются другими организациями или учреждениями («Проверяемые источники»). В первом случае (при контроле со стороны проекта), показатели входят в Систему мониторинга проекта. А сам мониторинг представляет собой мероприятие, включенное в план реализации (см. Приложение 7) и смету проекта. На стадии планирования важно, чтобы проект не проверял показатели, контроль над которыми входит в обязанности других организаций и учреждений.

Как полухотливо замечено, «проекты развития обычно производят 20 % необходимой информации и 80 % - бесполезной».

При разработке системы мониторинга необходимо помнить, что и постоянный процесс изучения, и периодическая оценка проекта должны иметь объективно проверяемые показатели на всех четырех уровнях логико-структурной схемы, включая самый первый – «Общая цель». Самое легкое – это учет мероприятий проекта (см. Приложение 7а), который предусматривает запись того, что и когда происходит и какие ресурсы задействованы, т. е. обычная рутинная работа. Еще раз повторим, для выработки критериев проверки показателей на трех остальных уровнях логико-структурной схемы (Результаты, Задача проекта и Общая цель) необходимо проведение дополнительных мероприятий со стороны проекта или других заинтересованных организаций. Некоторые из этих критериев оценки могут использоваться лишь один раз. И вообще, чем ниже уровень подчинения в логике вмешательства, тем реже проводится оценка такого показателя.

Если мониторинг – более или менее постоянный процесс, оценка производится в определенные интервалы. Это делается для того, чтобы можно было сравнить достигнутые результаты с первоначальными задачами (согласно первоначальной логико-структурной схеме). На всем протяжении реализации проекта обычно проводится три оценки проекта: предпроектная (оценка предложения для финансирующей организации), промежуточная и постпроектная (оценка на стадии реализации проекта). Проекты, рассчитанные на длительный срок, оцениваются один раз в год. Нередко, через один-три года после завершения проекта, проводится также дополнительная оценка («оценка воздействия» или оценка



«постфактум»). Только последний вид оценки дает возможность объективно оценить эффективность проекта.

Если мониторинг полностью входит в компетенцию самого проекта, то оценка обычно проводится одним или несколькими экспертами с учетом интересов заинтересованных групп и организаций. Для доноров оценка является главным инструментом в решении вопроса о финансировании проекта (продолжении/прекращении финансирования, или изменении проекта). Несмотря на отрицательное отношение к оценке (о чем говорилось в начале приложения), следует помнить, что объективная оценка нужна, в первую очередь, самому проекту. Успешные проекты все больше используют в своей работе метод самооценки (см. например, *Mirror, Mirror on the Wall – Self-Evaluation in Development Cooperation* [Swiss Directorate for Development Cooperation and Humanitarian Aid, August 1991] и *Manual on self-evaluation* [SDC, Evaluation Service, February 1996]). Использование методики проведения самооценки значительно снижает страх перед внешними экспертами, а сравнение итогов самооценки и выводов экспертов приводит к интересным результатам.

План реализации проекта включает сроки проведения и вид оценки. Поскольку проекты МППА лучше всего оцениваются по методике МППА, необходимо согласие на это всех заинтересованных сторон, в частности, доноров, которые могут настаивать на других методах оценки. В последнем случае доноры сами оплачивают проведение оценки, что требует более строгого контроля.

С другой стороны, проект уже запланировал проведение оценки по методике МППА при участии всех заинтересованных сторон (см. раздел «Оценка», Часть 2). Приглашение внешних экспертов требует учитывать следующее:

- Внешний эксперт должен иметь «Должностные обязанности» (см. также Приложение 22).
- Необходимо иметь Таблицу Гантта (см. Приложение 7в).
- Оценочный отчет должен соответствовать определенному формату (см. Приложение 29).

Если говорить вообще, оценка проводится с целью проверки следующих аспектов:

- Соответствуют ли плану проводимые мероприятия.
- Достигнуты ли результаты.

- Решены ли задачи проекта.
- Внесен ли вклад в достижение общей цели.
- Реалистичны ли предположения, и в связи с этим, действенен ли проект.
- Эффективны ли результаты проекта.

В международной практике оценки принято давать ответы на пять ниже следующих вопросов:

1. Результативен ли проект? (Приводит ли использование всех ресурсов проекта к максимальному результату?)
2. Эффективен ли проект? (Дают ли проводимые мероприятия нужный эффект? Ведут ли они к ожидаемым результатам?)
3. Каково воздействие проекта (намеренное и ненамеренное)?
4. Адекватен ли проект? (Отвечают ли результаты проекта ожиданиям заинтересованных сторон, особенно целевых групп и доноров?)
5. Насколько устойчив проект? (Будет ли продолжено воздействие проекта после его завершения?)

## **Приложение 18: Схема воздействий оценки**

Эффект, произведенный проектом на целевые группы, общество в целом, экономику и физическое окружение, называется воздействием, которое оценивается еще до начала проекта, а также на каждой стадии оценки воздействия (см. Приложение 17: Система мониторинга и оценки). Различные виды воздействия приводятся в ниже следующей схеме воздействий оценки.

Первая страница дает общее представление о наиболее частых видах воздействия (финансовое, экономическое, социальное, культурное, гендерное и воздействие на окружающую среду). Следующие страницы представляют собой более детальную схему по каждому из этих видов воздействия. Дополнительная, не заполненная схема дается в конце приложения для включения в нее «других» видов воздействия.

## Схема воздействий оценки

Рис. 21: Общий вид

Время	Воздействие на:	Финансовое	Экономическое	Социальное	Культурное	Гендерное	На окружающую среду	..... (другое)
+Короткий срок +Длительный срок	Общество в целом							
+Короткий срок +Длительный срок	Организации, Учреждения							
+Короткий срок +Длительный срок	Бенефициарии, Заинтересованные стороны							
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Община)							
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Индивидуальности, группы)							

### ***Схема воздействий оценки***

**Рис. 22: Финансовое воздействие**

<b>Время</b>	<b>Воздействие на:</b>	<b>Финансовое воздействие</b>	<b>Показатели</b>	<b>Проверяемые источники</b>
+Короткий срок +Длительный срок	Общество в целом			
+Короткий срок +Длительный срок	Организации, Учреждения			
+Короткий срок +Длительный срок	Бенефициарии, Заинтересованные стороны			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Община)			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Индивидуальности, группы)			

### ***Схема воздействий оценки***

**Рис. 23: Экономическое воздействие**

<b>Время</b>	<b>Воздействие на:</b>	<b>Экономическое воздействие</b>	<b>Показатели</b>	<b>Проверяемые источники</b>
+Короткий срок +Длительный срок	Общество в целом			
+Короткий срок +Длительный срок	Организации, Учреждения			
+Короткий срок +Длительный срок	Бенефициарии, Заинтересованные стороны			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Община)			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Индивидуальности, группы)			

### *Схема воздействий оценки*

Рис. 24: Социальное воздействие

Время	Воздействие на:	Социальное воздействие	Показатели	Проверяемые источники
+Короткий срок +Длительный срок	Общество в целом			
+Короткий срок +Длительный срок	Организации, Учреждения			
+Короткий срок +Длительный срок	Бенефициарии, Заинтересованные стороны			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Община)			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Индивидуальности, группы)			

### *Схема воздействий оценки*

Рис. 25: Культурное воздействие

Время	Воздействие на:	Культурное воздействие	Показатели	Проверяемые источники
+Короткий срок +Длительный срок	Общество в целом			
+Короткий срок +Длительный срок	Организации, Учреждения			
+Короткий срок +Длительный срок	Бенефициарии, Заинтересованные стороны			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Община)			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Индивидуальности, группы)			

### ***Схема воздействий оценки***

Рис. 26: Гендерное воздействие

<b>Время</b>	<b>Воздействие на:</b>	<b>Гендерное воздействие</b>	<b>Показатели</b>	<b>Проверяемые источники</b>
+Короткий срок +Длительный срок	Общество в целом			
+Короткий срок +Длительный срок	Организации, Учреждения			
+Короткий срок +Длительный срок	Бенефициарии, Заинтересованные стороны			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Община)			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Индивидуальности, группы)			

### ***Схема воздействий оценки***

Рис. 27: Воздействие на окружающую среду

<b>Время</b>	<b>Воздействие на:</b>	<b>На окружающую среду</b>	<b>Показатели</b>	<b>Проверяемые источники</b>
+Короткий срок +Длительный срок	Общество в целом			
+Короткий срок +Длительный срок	Организации, Учреждения			
+Короткий срок +Длительный срок	Бенефициарии, Заинтересованные стороны			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Община)			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Индивидуальности, группы)			

### ***Схема воздействий оценки***

Рис. 28: Другие виды воздействия

<b>Время</b>	<b>Воздействие на:</b>	<b>..... воздействие</b>	<b>Показатели</b>	<b>Проверяемые источники</b>
+Короткий срок +Длительный срок	Общество в целом			
+Короткий срок +Длительный срок	Организации, Учреждения			
+Короткий срок +Длительный срок	Бенефициарии, Заинтересованные стороны			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Община)			
+Короткий срок +Длительный срок	Целевая группа (Индивидуальности, группы)			



## **Приложение 19: Формат проектного документа**

### **Обложка**

Содержит наименование и номер проекта, список финансирующих и исполнительских организаций, дату, место и вид оценки (предварительная, окончательная и постпроектная).

### **Титульный лист**

Повторяет информацию, содержащуюся на обложке, и дает дополнительные данные (контактная информация и пр.)

### **Оглавление**

#### **Аннотация (на английском языке)**

#### **Аннотация (на языке отчета)**

Должна писаться с особой тщательностью, поскольку вместе с общими рекомендациями и выводами станет именно той частью, которую будут читать лица, уполномоченные принимать решения.

### **Логико-структурная схема**

#### **Краткое описание сфер воздействия**

#### **Краткое описание предыдущих проектов и их сферы воздействия**

#### **Описание институционального ландшафта**

#### **Анализ потребностей**

#### **Задачи проекта**

#### **Общие цели**

#### **Предназначение**

#### **Результаты**

#### **Методика**

#### **Исполнительские организации**

#### **План реализации проекта на основе Таблицы Гантта**

#### **Должностные обязанности проектной группы и отдельных сотрудников**

#### **Полный список партнерских организаций, их характеристика**

#### **Анализ жизнестойкости проекта**

Этот раздел содержит дополнительные сведения, которые могут понадобиться финансирующей организации:

- Анализ институционального ландшафта
- Анализ социального воздействия проекта

- Анализ воздействия проекта на окружающую среду
- Исследование экономического воздействия – Анализ затрат и привилегий
- Финансовый отчет
- Прочее

#### Библиография

Содержит, в стандартной форме, документы и литература консультации в ходе разработки предложений и дополнительной литературы по области вмешательство предлагаемого проекта.

Этот формат пытается быть всеобъемлющим. Конечно, вам захочется пропустить частей вам не нужны или добавить дополнительные части, если это необходимо.

Если финансирование организаций имеет свои собственные предложения по проекту формата вы должны применять его.

## **Приложение 20: Формат оценочного отчета**

### **Обложка**

Содержит наименование и номер проекта, фамилии авторов, список финансирующих и исполнительских организаций, дату, место и вид оценки (предварительная, окончательная и постпроектная).

### **Титульный лист**

Повторяет информацию, содержащуюся на обложке, и дает дополнительные данные (контактная информация и пр.)

### **Слова признательности**

### **Оглавление**

### **Абстрактные понятия и ключевые слова (на английском языке)**

### **Аннотация (на английском языке)**

### **Аннотация (на языке отчета)**

Должна писаться с особой тщательностью, поскольку вместе с общими рекомендациями и выводами станет именно той частью, которую будут читать лица, уполномоченные принимать решения.

### **Общие выводы и рекомендации**

### **Схема воздействий проекта**

Дает в кратком виде общую характеристику воздействий проекта

### **Методика проведения оценки**

Объясняет, как проводилась оценка и дает общую оценку проекту

### **Краткое описание проекта**

### **Краткая история проекта**

### **Глава 1**

Выводы и рекомендации по первому уровню воздействий проекта

Результаты первого уровня воздействия на основании соответствующих показателей

### **Глава 2**

Выводы и рекомендации по второму уровню воздействий проекта

Результаты второго уровня воздействия на основании соответствующих показателей

### **Глава 3**

Выводы и рекомендации по третьему уровню воздействий проекта

## Результаты третьего уровня воздействия на основании соответствующих показателей

### Глава N

#### Выводы и рекомендации по N-ному уровню воздействий проекта Результаты N-ного уровня воздействия на основании соответствующих показателей

### Приложения

#### Должностные обязанности

#### Рабочая группа по проведению оценки

#### Расписание проведения оценки

#### Список участников совещаний по оценке

#### Список лиц, с которыми устанавливался контакт во время проведения оценки

#### Дополнительные отчеты (при необходимости)

- Анализ институционального ландшафта
- Анализ социального воздействия проекта
- Анализ воздействия проекта на окружающую среду
- Исследование экономического воздействия – Анализ затрат и привилегий
- Финансовый отчет
- Прочее

#### Персональные выводы и рекомендации экспертов по оценке, что не входят

Этот раздел содержит дополнительную информацию и мнения оценщиков, которые не были определены условия ведения или на первой сессии оценкув круг их обязанностей

### Библиография

Содержит список литературы и документов, использовавшихся в процессе проведения оценки.

## Приложение 21: Должностные обязанности

Вопрос утверждения должностных обязанностей необходимо решать на Семинаре 2 по планированию. К процедуре найма работников можно приступать лишь в том случае, если навыки и опыт, необходимые для работы над проектом были обсуждены ранее. Даже если не требуются работники извне, должностные обязанности помогут сотрудникам учреждения, работающего над проектом, и партнерским организациям определить нужды учебного процесса. Должностные обязанности, изложенные в письменном виде, помогут избежать привлечения к работе неподходящих, политизированных работников. Если подобное политическое давление необходимо для выживания проекта, можно обязать таких людей пройти дополнительный тренинг (неблагоприятная ситуация, которая может сложиться в любом проекте).

Должностные обязанности должны включать:

- Общее описание должности
- Детальный перечень индивидуальных заданий
- Необходимые профессиональные знания и навыки
- Базовое образование
- Желательный профессиональный опыт
- Личностные характеристики: некоторым социальным проектам в работе с целевыми группами необходимо знание определенного иностранного языка или, например, если члены целевой группы – женщины, нецелесообразно включать в рабочую группу одних мужчин.

## Приложение 22: Концептуальные рамки проекта

Концептуальные рамки проекта (КРП), представляющие собой перечень полномочий, определяются в том случае, если проекту необходимы внешние эксперты (консультанты, исследователи, специалисты по оценке, тренеры и пр.).

КРП учитывают все, что ожидается от экспертов. Это может быть проведение семинаров, составление отчетов, фасилитация и т. д., а также определенные методы работы и указание рабочих контактов с необходимыми работниками. Перечень полномочий определяет также время работы по контракту, к какому сроку и кому должен быть представлен отчет, дата и длительность семинара, сроки подготовительной работы и т. п.

Приглашение консультанта может осуществляться напрямую (необходимо проделать определенную работу, а возможности обойтись своими силами, нет). Однако зачастую внешний эксперт приглашается, поскольку организация «в растерянности», и имеющиеся опыт и знания не позволяют ей выполнить определенную задачу. КРП поэтому должны учитывать необходимость баланса между свободой высказывания мнения экспертов и ожиданиями организации. Нечеткая формулировка ожидаемых результатов может привести к тому, что эксперты интерпретируют свою задачу иначе, чем это представляет себе организация, и наоборот, слишком строгое ограничение, особенно касающееся методов работы, может лишить экспертов возможности применения других профессиональных методов.

Может случиться так, что ожидания организации покажутся профессионалу неадекватными, или же точка зрения эксперта окажется неприемлемой для организации. Поэтому следует обсудить перечень полномочий консультанта до их утверждения. Тогда каждая из сторон знает, что необходимо делать и в какие сроки. Чем сложнее задание для эксперта, тем серьезнее следует подходить к такой дискуссии и тем яснее становится круг его полномочий.

Перечень полномочий должен быть изложен в письменном виде. Если впоследствии появятся разногласия в их интерпретации, всегда можно вернуться к первоначальным записям.

## Библиография

**Amherst H. Wilder Foundation (1997):** *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organisations.*

**Bergmeier, U. et al. (1994):** *Participatory Methods for Situation Analysis and Planning of Project Activities. Experiences with women and youth in the communal areas of Namibia*, Schriftenreihe des SLE Nr. 161, Berlin.

**Boulmetis, John and Dutwin, P. (1999):** *The ABCs of Evaluation: Timeless Techniques for Program and Project Managers*, Jossey-Bass.

**Bourner, Tom; Martin, Vivien and Race, Phil (1993):** *Workshops that Work*, McGraw Hill.

**Brent, Robert J. (1998):** *Cost-Benefit Analysis for Developing Countries*, Edward Elgar, Cheltenham.

**Bryson, John M. (1995):** *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organisations*, Jossey-Bass.

**Burke, Rory (1999):** *Project Management. Planning and Control Techniques*, Wiley.

**Burton, Celia and Michael, Norma (1992):** *A Practical Guide to Project Management. How to Make it Work in Your Organisation*, Kogan Page.

**Buzzard Shirley et.al (eds., 1987):** *Monitoring and Evaluating Small Business Projects: A Step by Step Guide for Private Development Organisations*, PACT, Madison CT, USA.

**Campbell, Donald T. and Russo, M. Jean (1999):** *Social Experimentation*, SAGE.

**Chambers, R. (1994):** *Participatory Rural Appraisal (PRA): Challenges, Potentials and Paradigm*, *World Development*, Vol. 22, No. 10 pp. 1437-1454.

**Chambers, R. (1994):** *Participatory Rural Appraisal (PRA): Analysis of Experience*, *World Development*, Vol. 22, No. 9, pp. 1253-1268.

**Cernea, Michael (ed., 1985):** *Putting People First. Sociological Variables in Rural Development*, Published for the Word Bank by Oxford University Press.

**Collinson, M. (1981):** *The Exploratory Survey: Content, Methods and Detailed Guidelines for Discussions with Farmers*, CIMMYT Eastern African Economic Programme Farming Newsletter, April-June.

**Commission of the European Communities (1993):** *Manual on Project Cycle Management – Integrated Approach and Logical Framework*, Brussels, Evaluation Unit Methods and Instruments for Project Cycle Management (No.1 Feb. 1993).

**Cracknell, Basil Edward (2000):** *Evaluating Development Aid – Issues, Problems and Solutions*, SAGE, London.

**Cullingford, Cedric (1997):** *Assessment versus Evaluation*, Cassell.

**Edwards, M. and Hulme, D. (1991):** *Scaling-up for development impact of NGO's: concepts and experiences. Differences in making a difference*, London, Earthscan Publications.

**Edwards, M. and Hulme, D. (1996):** *Beyond the Magic Bullet – NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*, Kumarian Press, West Hartford Connecticut.

**Eyben, R. (1979):** *Rapid Appraisal in Non-Formal Education: An Account of an On-going Research Experience with a United Nations Project*, presented at *Conference on Rapid Rural Appraisal*, December 4-7, Institute of Development Studies, University of Sussex, England.

**FAO (1984):** *Guidelines for the evaluation of technical cooperation projects*, Paris.

**Fetterman, David; Kaftarian, Shakeh and Wandersman. Abraham (1996):** *Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability*, SAGE.

**Feuerstein, M.-T. (1986):** *Partners in Evaluation. Evaluating Development and Community Programmes with Participants*, MacMillan Education Ltd. London and Basingstokes.



**Field, Mike and Keller, Laury (1998):** *Project Management*, The Open University, London.

**Finlay, Ian; Niven, Stuart and Young, Stephanie (1998):** *Changing Vocational Education and Training. An International Comparative Perspective*, Routledge.

**Fisher, R.; Kopelman, E. and Kupfer Schneider, A. (1994):** *Beyond Machiavelli – Tools for Coping with Conflict*, Harvard University Press, London.

**Flude, Mike and Sieminski, Sandy (1999):** *Education, Training and the Future of Work II*, Routledge.

**Forster, R. and Osterhaus, J. (1996):** *Target Group Analysis: what for, when, what and how*, GTZ, Eschborn.

**German, Goh. (s.d.):** *Participatory Impact Monitoring*, s.l, s.e.

**Grandstatt, T. and Grandstaff, F. (1985):** *Report on Rapid Rural Appraisal Activities*, Paper presented at the *International Conference on RRA*, Khon Kaen University, Thailand, 2-5 September.

**Griffin, K (s.d.):** *Planning Development*, London, Adisson-Wesley Publishing Company.

**GTZ (1995):** *Prozessmonitoring – Eine Arbeitshilfe für Projektmitarbeiter/-innen*, GTZ, Eschborn.

**GTZ (s.d.):** *Project Cycle Management (PCM) and Objectives-oriented Planning (ZOPP) – Guidelines*, GTZ, Eschborn.

**GTZ (2000):** *Gender and Project Management. A contribution to the quality management of GTZ*, Universum Verlag

**Honadle, G. (1979):** *Rapid Reconnaissance Approaches to Organisational Analysis for Development Administration*, Presented at the *Conference on Rapid Rural Appraisal*, Institute of Development Studies, University of Sussex, England.

**Jenkins, Michael and Jenkins Bradshaw, Deborah (1998):** *The Character of Leadership*, Jossey-Bass.

**Kerstan, B. (1995):** *Gender-Sensitive Participatory Approaches in Technical Cooperation. Trainer's Manual for Local Experts*, GTZ, Eschborn.

**Kievelitz, U. and Schönhutz, M. (1995):** *Participatory Learning Approaches – Rapid Rural Appraisal, Participatory Appraisal. An Introductory Guide*, GTZ, Eschborn.

**Klebert, K.; Schrader E. and Straub, Walter G. (1992):** *Winning Group Results – Techniques for guiding group thought and decision-making processes with the Moderation Method*, Windmühle GmbH, Hamburg.

**Kor, Rudy and Wijnen, Gert (2000):** *Checklists for Project and Programme Managers*, Gower Publishing Ltd.

**Korten, David (1987):** *Third Generation NGO Strategies: A Key to People-Centred Development*, in: *World Development* No.15, pp.145-159.

**Kumar, K. (1987):** *Rapid, Low-Cost Data Collection Methods for A.I.D.*, A.I.D., Program Design and Evaluation Methodology Report No. 10, USAID, Washington.

**Love, Arnold J. (1991):** *Internal Evaluation. Building Organisations from Within*, SAGE.

**Lusthaus, Charles (1999):** *Enhancing Organisational Performance*, IDRC.

**Maxwell, John C. (1995):** *Developing the Leaders Around You*, NELSON.

**McCracken, J. (1988):** *Participatory Rapid Rural Appraisal Method in Gujarat: A Trial Model for the Aga Khan Rural Support Programme in India*, IIED, London.

**McKillip, Jack (1987):** *Needs Analysis. Tools for the Human Service and Education*, SAGE.

**Miles, M. and Huberman, A. Michael (1984):** *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Sage Publications, Newbury Park CA, USA.

**Mindell, A. (1992):** *The Leader as Martial Artist – Techniques and Strategies for Resolving Conflict and Creating Community*, Harper, SanFrancisco.

**Mintzberg, Henry (1994):** *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall.

**Narayan-Parker, D. (forthcoming):** *Field Manual on Participatory Research*, PROW-WESS/UNDP, New York.

- Nelson, N. and Wright, S. (1995):** *Power and Participatory Development*, London, IT Publications.
- NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation) (1989):** *Guide to Planning and Evaluating NGO Projects*, part I, part II, part III.
- OECD, (1994):** *Vocational Education and Training for Youth: Towards Coherent Policy and Practice*.
- OECD, (1994):** *Apprenticeship: Which Way Forward?*
- OECD, (1994):** *Vocational Training in the Netherlands: Reform and Innovation*.
- Owen, John M. and Rogers, Patricia J. (1999):** *Program Evaluation. Forms and Approaches*, SAGE.
- Pfohl, J. (1986):** *Participatory Evaluation – A Users Guide*, PACT, New York.
- Reineke R.-D. and Sülzer, R (1995) (ed.):** *Organisationsberatung in in Entwicklungsländern*. Gabler, Wiesbaden.
- Reviere, Rebecca (eds.) (1996):** *Needs Assessment. A Creative and Practical Guide for Social Scientists*, Taylor & Francis.
- Ross, Marc Hoard (1993):** *The Management of Conflict. Interpretations and Interests in Comparative Perspective*, Yale University Press.
- Rossi, Peter H.;Freeman, Howard E. and Sandefur, Gary D. (1993):** *Workbook for Evaluation. A Systemic Approach 5*, SAGE.
- Rossi, Peter H. ; Freeman, Howard E. and Lipsey, Mark W. (1999):** *Evaluation. A Systemic Approach 6*, SAGE.
- Rugh, J. (1986):** *Self-Evaluation-Ideas for Participatory Evaluation of Rural Community Development Projects*, World Neighbours, Oklahoma.
- Sanders, James R. (1994):** *The Programme Evaluation Standards*. 2<sup>nd</sup> Edition, SAGE.
- Scott, R. (1987):** *Organisations: Rational, Natural and Open Systems*, Stanford University.
- SDC (Swiss Development Cooperation) (1991):** *Mirror, Mirror on the Wall ... Self-Evaluation in Development Cooperation*, Bern.
- SDC (Swiss Development Cooperation) (Feb. 1996):** *Manual on Self-evaluation*, Berne. Evaluation Service

**Senior, Barbara (1997):** *Organisational Change*, Financial Times Publishing.

**Serageldin, I. and Steer, A. (1994):** *Making Development Sustainable*, World Bank, Washington D.C.

**Sergiovanni, Thomas J. (1996):** *Leadership for the School House. How is it Different? Why is it Important?*, Jossey Bass.

**Servaes, Jan; Jacobson. Thomas L. and White, Shirley A. (1996):** *Participatory Communication for Social Change*, SAGE.

**Shadish, William R.; Cook, Thomas D. and Leviton, Laura C. (1991):** *Foundations of Program Evaluation*, SAGE.

**Slocum, R. et al. (1995):** *Power, Process and Participation: Tools for Change*, London, Intermediate Technology Publications.

**Swinth, R. (1974):** *Organisation Systems for Management; Designing, Planning, and Implementation*, Columbus University, Ohio.

**Trompenaars, Fons (1993):** *Riding the Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.

**Uphoff, Norman (1986):** *Local Institutional Development*, West Hartford, Kumarian Press.

**Watson, David (2000):** *Managing Strategy*, Open University Press.

**White, Shirley; Nair, Sadanandan and Ascroft, Joseph (1994-6):** *Participatory Communication. Working for Change and Development*, SAGE.

**World Bank's Environment Department (ed. 1995):** *World Bank Participation Sourcebook*, The World Bank, Washington D.C.

**UNICEF Bangladesh (1993):** *VIPP – Visualisation in Participatory Programmes. A Manual for Facilitators and Trainers involved in Participatory Group Events*, New York.

**In addition to these specific titles, the following journal is of interest:**

*Evaluation, The International Journal of Theory, Research and Practice*, SAGE, London.

## Список рисунков

- Рис. 1: «Кристалл» МППА  
Рис. 2: Сравнение процессов МППА и МПЦ  
Рис. 3: Параллель между процессом планирования и оценки  
Рис. 4: Параллельный процесс ускоренного планирования и оценки  
Рис. 5: Проблемное дерево  
Рис. 6: Модель Эйзенхауэра  
Рис. 7: Логико-структурная схема  
Рис. 8: Отношения между предположениями и логикой вмешательства  
Рис. 9: Последовательное введение проектов  
Рис. 10: План реализации проекта  
Рис. 11: Таблица Гантта для подготовки семинара по планированию  
Рис. 12: Таблица Гантта для подготовки совещания по оценке  
Рис. 13: Сбор информации  
Рис. 14: Таблица анализа степени риска  
Рис. 15: Анализ ПНВО  
Рис. 16: Институциональный ландшафт для Проекта в области начального образования  
Рис. 17: Таблица мероприятий  
Рис. 18: Доступ к ресурсам и контроль над ними  
Рис. 19: Количественное участие  
Рис. 20: Качественное участие  
Рис. 21: Схема воздействий оценки: Общий вид  
Рис. 22: Схема воздействий оценки: Финансовое воздействие  
Рис. 23: Схема воздействий оценки: Экономическое воздействие  
Рис. 24: Схема воздействий оценки: Социальное воздействие  
Рис. 25: Схема воздействий оценки: Культурное воздействие  
Рис. 26: Схема воздействий оценки: Гендерное воздействие  
Рис. 27: Схема воздействий оценки: Воздействие на окружающую среду  
Рис. 28: Схема воздействий оценки: Другие виды воздействий

## Глоссарий

Для определения терминов в данном руководстве использовалась следующая литература:

1. Fox; Brown (1998): *The struggle for accountability; the World Bank, NGOs and grassroots movements*; MIT Press
2. Edwards; Hulme (1995): *Performance and accountability: beyond the magic bullet*; Earthscan Publications
3. Schiefer; Doebel (2001): *MAPA Project* (current edition)
4. Sachs (1996): *The Development Dictionary*, WUP Press, Zed Books
5. Newman; Birckmayer (1992), *INTRAH English and French Glossary of Training Evaluation Terms*, USAID  
([http://www.dec.org/pdf\\_docs/PNACJ225.pdf](http://www.dec.org/pdf_docs/PNACJ225.pdf))
6. *A Glossary on Violent Conflict* (2000), USAID  
([http://www.dec.org/pdf\\_docs/PNACH653.pdf](http://www.dec.org/pdf_docs/PNACH653.pdf))
7. <http://www.dictionary.com/>

ТЕРМИН	ДЕФИНИЦИЯ
Отчетность	Относится к процессу обеспечения ответственности исполнителей за осуществляемые действия [1]; обычно понимается как инструмент, посредством которого лица и организации предоставляют соответствующим вышестоящим органам отчет о своей деятельности и несут за нее ответственность; выражается в обязанности предоставлять информацию об осуществляемых действиях и вкладываемых ресурсах, а также предполагает ответственность за полученные результаты. Отчетность, предоставляемая НПО, включает функциональную отчетность (ресурсы, использование ресурсов, непосредственное воздействие от осуществляемой деятельности) и стратегическую отчетность (воздействие на деятельность других организаций и более широкое окружение)[2].
Достижение	Степень успешности выполнения конкретной цели или задачи [3].
Деятельность (конкретные действия, мероприятия)	Действия и мероприятия, осуществляемые в рамках проекта (в целях получения результата); включает человеческие, материальные и финансовые ресурсы.
Актор, агент деятельности	Лицо или (группа), чьи действия оказывают влияние на реализацию проекта

Адекватность	Степень соответствия проекта практической реальности: насколько полно учитываются существующие в проектном окружении условия, а также интересы и потребности различных участников [3]. Отражает, насколько достаточными являются вкладываемые ресурсы и процессы, обеспечиваемые в рамках программы, проекта или конкретных действий, для удовлетворения выявленной потребности. [5]
Администрирование	а) Ведение дел в рамках какой-либо должности или сферы деятельности; руководство; менеджмент. б) Метод ведения дел (особенно, в бизнесе). [7]
Соглашение (согласие)	Общее, разделяемое всеми мнение относительно того, что и каким образом должно происходить – разделяемое более чем одной стороной, и обычно зафиксированное в письменной форме.
Анализ	Тщательное исследование какой-либо ситуации с целью установления причинно-следственных связей между различными аспектами данной ситуации.
Соответствующий	Относится к логической связи между вкладываемыми ресурсами, процессами и результатами и техническим, культурным или ситуационным контекстом какой-либо программы, проекта или конкретной деятельности. [5]
Экспертная оценка, Экспертиза	В чем-то схожа с оценкой: обоснованное суждение о различных аспектах проекта (существует экспертная оценка окружающего контекста, потребностей, воздействия, жизнеспособности; в отличие от оценки (процесс, предусматривающий возможность широкого участия), данный вид оценки, как правило, осуществляется специально приглашенными экспертами и предпринимается еще до начала реализации проекта или после его завершения [3].
Предположение, Допущение	Гипотетическое суждение относительно окружающего контекста проекта, а также факторов, находящихся вне зоны влияния и контроля проекта, которые оказывают непосредственное воздействие на ход его реализации; гипотеза (прогноз), которая должна оправдаться, с тем, чтобы проект (или его часть) мог быть успешно реализован.
Власть, полномочия	Наличие права принимать определенные решения и отдавать определенные распоряжения/указания.
Бенефициарий, Благополучатель	Тот, кто получает непосредственное или опосредованное благо, пользу от реализации проекта.
«Снизу - вверх»	Процесс принятия решений, обратный привычной для большинства организаций практике («сверху - вниз»): решения инициируются на самой нижней ступени организационной иерархии для последующего одобрения со стороны вышестоящих уровней руководства.[3] Этот термин относится к процессу осуществления развития на основе широкого участия, когда благополучатели привлекаются к разработке и практической реализации деятельности, направленной на развитие, уже на самых начальных этапах работы над проектом. [6]
Бюджет, смета	Детальный план всех затрат и расходов, предполагаемых в рамках проекта (составляется в расчете на конкретные планируемые мероприятия).

(Техническая) Способность	Способность осуществлять определенные действия таким образом, чтобы они привели к желаемым результатам.
Причина	(Oxford Concise Dictionary :) « То, что приводит к определенным последствиям»
Причинно-следственные отношения	Взаимосвязь между двумя переменными, где изменение в одной переменной – предполагаемой причине, приводит к изменению второй переменной - следствии. Для существования причинно-следственных отношений между двумя переменными необходимы три условия: 1) предполагаемая причина должна предшествовать следствию (во времени); 2) изменения в предполагаемой причине должны пропорционально соответствовать изменениям в следствии; 3) все другие возможные причины, обуславливающие данное следствие, должны быть исключены. [5]
Изменение, перемена	Любое проявление вариативности, смена; переход из одного состояния или формы в другое/другую; изменение облика; изменение привычек или принципов. [7]
Клиент, заказчик	В контексте проектирования и реализации проекта под «клиентом» или «заказчиком» понимается лицо или организация, которая предоставляет финансирование.
«Закрытый» вопрос	Тип вопроса с заранее предопределенным вариантом ответа или ограниченным выбором вариантов.
Кластеризация	Группирование
Когерентность	Степень логической стыковки и соответствия различных составных частей проекта между собой, а также по отношению к той ситуации, из которой проект исходит в своей работе.
Совместная деятельность	Совместная работа с другим лицом или организацией, направленная на достижение общей цели.
Сотрудничество	Совместная работа с другим лицом или организацией, направленная на достижение синергичных целей.
Обязательство, Преданность (делу)	Обязательство (добровольное), делать что-то определенным способом – обычно, отдавая должное соглашению, достигнутому с другими людьми или организациями.
Коммуникация, общение	а) Обмен идеями, посланиями или информацией посредством устных высказываний, сигналов, письменных обращений или определенного поведения. б) Межличностные отношения. [7]
Примирительная, согласительная процедура	Процесс, посредством которого две спорящие стороны достигают компромисса. Соглашение должно носить добровольный характер: примирительная процедура не обязывает спорящие стороны принять предлагаемое решение [6].
Вывод, заключение	Результат анализа информации в ходе оценки.
Конфликт	1) Борьба, связанная с отстаиванием определенных ценностей или притязаниями на определенный статус, власть, а также ограниченные ресурсы, в ходе которой цель противоборствующих групп или отдельных лиц состоит в том, чтобы нейтрализовать противника, нанести ему вред или уничтожить его. [6] 2) Противостояние двух или более сторон с непримиримыми интересами, проявляющееся в действиях, наносящих вред другим. [6] Столкновение (противостоящих) интересов и/или намерений.
Консенсус	Соглашение между (всеми) участниками относительно какого-



	либо вопроса или целесообразности предпринимаемых действий; обеспечение, таким образом, общего для них видения сложившейся ситуации или намерений осуществить определенные действия.
Концептуальный анализ	Процедуры, в рамках которых осуществляется качественный анализ данных, как правило, аккумулируемых в ходе проведения различных интервью, наблюдений и оценки документов. Концептуальный анализ предпринимается с целью структурировать и упростить обработку комплексных данных, разбив их на основные тематические категории, тенденции или модели. Вначале данные группируются на основании регулярно повторяющихся наблюдений или заключений. Затем полученные кластеры подвергаются дальнейшей структуризации и классификации для выявления моделей, тем и тенденций. [5]
Контекст	Определенная ситуация (физическая, географическая, социальная, экономическая, политическая, культурная), в рамках которой проект будет осуществляться, но которая, вместе с тем, находится вне зоны его влияния/контроля.
Контроль	Полномочия осуществлять директивное руководство, отдавать приказы и команды.
Координация	Обеспечение связи между действиями различных участников таким образом, чтобы они поддерживали и дополняли друг друга, а не вступали в противоречие.
Надежность, (высокая репутация)	Отражает, насколько публичный образ определенного лица или организации соответствует истине в глазах общественности, т.е. вызывает доверие и обладает надежностью.
Критерий	Характеристика, концепция или свойство, подвергаемое анализу в ходе оценки эффективности действий, деятельности, программы или проекта. Определив общий набор критериев, необходимо затем разработать стандартные требования относительно уровня или диапазона эффективности или качества для каждого из них в отдельности. [5]
Кросс-культурный, межнациональный	Включающий или подразумевающий более чем одну культуру
Культура	Система ценностей, традиций, представлений, мифов, а также историческое, философское, законодательное и религиозное наследие, на основании и посредством которого общество осуществляет самоопределение, а также способно функционировать как относительно самодостаточный организм. Культура редко находит эксплицитное (явное) проявление в моделях и стратегиях развития. Некоторые полагают, что пренебрежение культурой является одной из веских причин, обусловивших неуспех развития, а также возникновение силового конфликта. [6]
Данные, Сведения	Совокупность задокументированных наблюдений, сделанных в ходе проведения анализа потребностей, ряда оценок и других видов исследований. Данные необходимо анализировать и интерпретировать, с тем, чтобы получить полезную информацию. [5]
Решение	Необходимо для «нацеливания» на определенный ход

	действий.
Лицо, принимающее решение	В организации: лицо, наделенное полномочиями принимать решения, определяющие дальнейший ход действий (в рамках своей компетенции/ ответственности).
Делегировать/делеги- рование	Передавать полномочия относительно принятия определенных решений другому лицу (как правило, не располагающему полномочиями принимать подобного рода решения).
Развитие	а) Постепенное продвижение/прогресс или рост через серию поступательных изменений; б) процесс, в ходе которого некое явление постепенно переходит на более развитую ступень или достигает более зрелого состояния; с) состояние, при котором положение дел меняется к лучшему. [7]
Диалог	а) Обмен идеями и мнениями. [7]. б) Обмен идеями и мнениями, приводящий к взаимному обогащению. [3] Возникающий в ответ на деструктивный конфликт между группами, диалог прежде всего направлен на улучшение понимания и формирования доверительных отношений между участниками. [6]
Диагностика	В МППА процедуре: процесс анализа ситуации, исходя из которой будет строиться работа проекта на стадии его реализации.
Разнообразие, Многообразие	Ситуация, в которой представлен целый ряд (а в идеале все) группы, существующие внутри некоего оговоренного контекста. Данное понятие, как правило, относится к области проявления различий между группами, принадлежащими к разным культурам, но вместе с тем, также используется в контексте различий внутри групп. В своем современном употреблении этот термин подчеркивает необходимость признания и уважения культурных различий, основанное на убеждении, что ни одна культура не может а priori расцениваться как обладающая превосходством над другой. [6]
Воздействие, Эффект	Непосредственные или краткосрочные изменения или последствия, порождаемые проектом или конкретными действиями. [5] Нечто, возникающее в результате определенного стимула.
Производительность, Результативность	Взаимосвязь между вкладываемыми ресурсами и поставленными целями (в логико-структурной схеме: взаимосвязь между ресурсными затратами «на входе» и конкретной целью проекта) [3]. Степень успешности и полноты достижения целей. Производительность проекта отражает, насколько успешно в ходе его реализации была разрешена поставленная проблема или удовлетворены выявленные потребности целевой группы населения или организации в соответствии с заявленными в проекте целями и задачами. [5]
Эффективность	Взаимосвязь между вкладываемыми ресурсами (затратами «на входе») и результатом (также в логико-структурной схеме). [3]
Создание мобилизующего властного потенциала	Благоприятствующее условие, выражающееся в индивидуальном самоутверждении, мобилизации коллективных усилий, противостоянии и/или протесте, бросающее вызов сложившейся системе властных отношений. Оно порождает процесс, нацеленный на изменение природы а,

	следовательно, и распределение власти. [6]
Оценка	а) Процесс осуществления анализа проекта и формирования обоснованного суждения относительно меры его успеха. Различаются четыре основных типа оценки (среди многих других): <i>ex-ante</i> (осуществляется еще до запуска проекта); <i>in-curso</i> (осуществляется в процессе его реализации, также называется промежуточной оценкой); заключительная (осуществляется на завершающей стадии проекта); <i>ex-post</i> (осуществляется некоторое время спустя после завершения проекта с целью проследить долгосрочное воздействие проекта). В сфере образования и подготовки также используются термины текущая и итоговая оценка, являющиеся синонимами <i>in-curso</i> и заключительной оценки соответственно. б) Для того чтобы отражать и поддерживать развитие, оценка не должна накладывать ограничений на охват целей и задач, не должна сводиться только к анализу внешних материальных проявлений, должна учитывать не только непосредственную, но и косвенную пользу, а также должна рассматривать действия не изолированно, а в контексте их окружения. [2]
План проведения оценки	Предлагаемый спектр различных действий для осуществления оценки проекта или конкретной деятельности. Оценка, ориентированная на проект в целом, часто включает: 1) цели, процессы и/или результаты, которые необходимо оценить; 2) конкретные действия или мероприятия по осуществлению оценки, ответственных исполнителей и график работы; 3) финансовые и человеческие ресурсы, необходимые для проведения мероприятий по оценке (пункты 2 и 3 представляют собой операционный план); 4) каким образом и для чего будут использованы результаты оценки; 5) пути и методы распространения результатов; 6) особые концептуальные рамки. [5]
Оценщик	Лицо, осуществляющее оценку.
Эксперт	Лицо, обладающее специальными знаниями в определенной области.
Экспертное знание	Специальные знания в определенной области.
Фасилитация	Метод, предназначенный для содействия в проведении групповой дискуссии с целью достижения конкретных зримых результатов, не прибегая к директивному стилю при организации обсуждения.
«Ускоренная» оценка	В МППА процессе: процесс осуществления оценки на основе широкого участия, для которого достаточно всего одной встречи заинтересованных сторон.
«Ускоренное» планирование	В МППА процессе: процесс планирования на основе широкого участия, для которого достаточно всего одной встречи заинтересованных сторон.
Обратная связь («петля» обратной связи)	Информация об эффекте, произведенном определенными действиями, предоставляемая «целевой группой», на которую направлены данные действия, инициаторам действий. Предполагается, что она должна способствовать повышению эффективности этих действий посредством содержащихся в

	ней предложений и рекомендаций.
Финализация, Завершающая стадия	В МППА процессе: действия (деятельность), результатом которых является законченный продукт конкретного проектного предложения или заключительный отчет об оценке.
Динамическая диаграмма	Диаграмма, отражающая взаимосвязь между различными видами деятельности (действиями).
Промежуточная оценка (оценка «по ходу дела»)	(также оценка <i>in-curso</i> : Оценка, осуществляемая в ходе какой-либо деятельности или проекта, в целях принятия решения о необходимости введения изменений в данную деятельность или проект.
Таблица/график Гантта	Таблица, содержащая полный перечень предусматриваемых действий (мероприятий), а также запланированный календарный график их осуществления, требуемые ресурсы (затраты) и сферу ответственности и представленная в форме столбиковой диаграммы.
Пол, (половая принадлежность)	Половая идентичность, особенно в контексте общества или культуры.
Гендерный анализ	Анализ вклада со стороны акторов/агентов деятельности женского и мужского пола, а также различных воздействий проекта на акторов/агентов деятельности мужского и женского пола/ благополучателей.
Общая цель	(определение из логико-структурной схемы) Желаемое положение дел (условие) в долгосрочной перспективе, достижению которого может содействовать проект. Осуществлению общей цели способствует выполнение конкретных целей/задач проекта. [5]
Эффективная система управления	1) Эффективное, ответственное управление государственным сектором, а также предсказуемая и открытая политика, необходимая для обеспечения эффективной работы рынка и правительственных структур, а, следовательно, и для экономического развития. 2) техническая компетенция и знания, производительность организации; отчетность; главенство закона; прозрачность и открытость информационных систем. [6]
Стратегическое руководство	Вся совокупность необходимых функций, которые должны осуществляться НПО для обеспечения политики внешних связей. Отличается от менеджмента НПО; основной фокус здесь лежит в области общей политики и идентичности, а не в области рутинного процесса реализации программ. Стратегическое руководство подразумевает выработку общего видения для НПО, миссии и стратегии, приоритетное внимание направлениям будущего развития и долгосрочным стратегическим вопросам; в его рамках вырабатывается внутренняя политика в области программ, комплектования штата сотрудников и ресурсного обеспечения; а также определяются нормы и ценности, лежащие в основе работы организации.
Направляющие вопросы	В МППА процедуре: вопросы, направляющие ход осуществления действий (мероприятий) на каждой отдельной стадии.
График, схема	Способ графического представления данных и связи между

	различными переменными.
«Низы», «Корни травы»	Люди и представители общества на местном уровне, в отличие от тех, кто находится в центре основных политических событий. [6]
Иерархия	Многоступенчатая процедура (структура) принятия решений, согласно которой вышестоящие уровни наделены властью директивного управления нижестоящими уровнями.
Человеческий капитал	Обобщающий термин, обозначающий практические знания, приобретенные умения и навыки, а также интеллектуальные способности, которые обеспечивают потенциальную производительность индивида. [6]
Человеческие ресурсы	Люди и присущие им способности, особенно, в свете их полезного вклада в достижение целей и задач проекта.
Воздействие, влияние	Долгосрочный (целенаправленный или непреднамеренный) эффект, производимый проектом (вмешательством) на окружающий его контекст (социальную систему, окружающую среду и т.д.).
План реализации	Детальный план (с использованием таблицы Гантта), включающий календарный график предусматриваемых проектом действий (мероприятий), ответственных за их выполнение и необходимые ресурсы.
Индикаторы, (Факторы, показатели)	«Указатели» на определенные аспекты окружающего контекста, объекты или действия, обеспечивающие их объективное описание (т.е. точное, ясное и основанное на данных, полученных в результате произведенных замеров/измерений): подобные индикаторы позволяют судить об успехе проекта (или его отдельных компонентов). (в логико-структурной схеме они используются для измерения степени достижения желаемых результатов, поставленной конкретной задачи, общих целей и жизнеспособности проекта по завершении его официального финансирования).
Ресурсы, Затраты «на входе»	Ресурсы (финансовые, человеческие, материальные и временные), необходимые для достижения желаемых результатов проекта и поставленных целей.
«Институциональный ландшафт»	Все, имеющие отношение к проекту, институты, учреждения и организации (на различных уровнях).
Интерес	( значение, используемое в процессе анализа проектов): То, что принесет благо/пользу какому-либо лицу или группе лиц.
Вмешательство	Целенаправленная деятельность или действия, имеющие своей целью достижение или содействие изменениям в социальной системе.
Логико-структурная схема (матрица), «логфрейм»	Важный инструмент планирования, позволяющий свести воедино и наглядно представить основные аспекты проекта в схематической форме/ форме матрицы.
Логистика, Материально- техническое обеспечение	Обеспечение совокупности факторов: время, место, материалы и другие ресурсы для получения определенного результата; в контексте МППА: подготовительная работа, необходимая для проведения семинара по МППА планированию или сессии, посвященной оценке.
Менеджмент	Процесс, обеспечивающий, чтобы «дело было сделано»; работник или группа работников организации, наделенных

	полномочиями принимать решения, касающиеся данного процесса.
Мандат, полномочия	Полномочия принимать определенные (ограниченные) решения от лица другого человека или групп людей.
Уполномоченный, наделенный полномочиями	Статус лица, которому переданы (ограниченные) полномочия принимать определенные решения от лица другого человека или групп людей.
МППА	Метод Прикладного Планирования и Анализа: алгоритмический метод для осуществления планирования и оценки на основе широкого участия.
Материальные ресурсы	Материалы и оборудование, необходимое для осуществления деятельности (мероприятия).
Схема, матрица	Графический способ представления связей между «объектами» или «переменными» в форме таблицы.
Средства	Все необходимое для достижения чего-либо.
Измерение, замер	Процесс классификации или исчисления значений (обычно в численном выражении) наблюдений, основанный на заранее оговоренной процедуре. Продуктом измерения является результат, который может быть представлен в количественном выражении или точно определен. [5]
Медиация	Процесс переговоров с целью найти решение проблемы, в ходе которого внешняя по отношению к участникам спора сторона, непредвзятая и нейтральная, помогает им прийти к приемлемому соглашению. [6]
Метод	Четко и ясно определенный способ делать что-то, который может быть репродуцирован другими.
Промежуточная оценка	Текущая оценка (как правило, предпринимаемая в середине проектного цикла)
Мониторинг	а) Фиксация того, что происходит в рамках проекта (в логико-структурной схеме мониторинг осуществляется на четырех различных уровнях: деятельность (действия/мероприятия), результаты, конкретная цель проекта, общая цель). б) На уровне проекта или конкретной деятельности (мероприятия) – систематически и регулярно предпринимаемые измерения избранных индикаторов. [5]
Система мониторинга и оценки	Совокупность данных, постоянно аккумулируемых и фиксируемых в ходе реализации проекта, а также порядок и последовательность действий (мероприятий), связанных с процессом сбора данных (способ, ответственные лица, учет полученной информации в процессе принятия решений).
Потребность(и)	То, в чем нуждаются «целевые группы» (согласно их собственным представлениям, а также на основании более объективного анализа их интересов).
Анализ потребностей	Систематическое исследование деятельности отдельных людей, групп и организаций с целью выявления их сильных и слабых сторон, а также разрывов между существующими и оптимальными условиями. [5] Инструмент, позволяющий определить потребности целевой группы, к которым проект будет апеллировать в своей работе.
Переговоры	а) (Бесконфликтный) процесс достижения соглашения относительно целей и/или дальнейшего хода действий между

	различными сторонами, взгляды и/или интересы которых в начале переговоров могли находиться в состоянии конфликта. б) Акт или процесс совещания/консультации с другими в целях выработки общего мнения или достижения соглашения. [6]
НПО (неправительственная, негосударственная организация)	Посредническая организация, предоставляющая финансирование или иные формы поддержки местным сообществам или другим организациям; отличается от GROs (т.н. «Организация уровня «корни травы», которая также является неправительственной, однако представляет собой различные членские ассоциации). Многие авторы используют термин НПО для обозначения обоих типов организаций. [2]
Цель, задача	Предполагаемое свершение, которое некое лицо, группа лиц или организация стремится осуществить и которое может быть описано посредством объективно подтверждаемых индикаторов (значение, используемое в логико-структурной схеме)
Объективный	Не находящийся под воздействием субъективности и отражающий факты.
Объективно проверяемый показатель	Измеримый факт, позволяющий судить об определенном аспекте успешности проекта.
«Открытый» вопрос	Ответ, не предусматривающий изначально predetermined ответа.
Оперативный план	Структурированный план действий (мероприятий), осуществляемый в рамках проекта, а также использования ресурсов (см. также: План реализации).
Организация	Группа людей, работающих совместно в рамках четко оговоренных процедур и методов, изложенных в официальных документах; также: деятельность, направленная на координацию и руководство людьми и ресурсами.
Организационная культура	(Неписаные) правила и методы осуществления деятельности и взаимоотношений между людьми, принятые в какой-либо организации.
«Организационный ландшафт»	Все релевантные для проекта организации и учреждения (то же, что и «институциональный ландшафт»).
Организационная структура	Четко определенная система отношений между различными частями и подразделениями организации, в частности в области распределения ответственности и полномочий при принятии решений: «кто и за что отвечает» и «кто и какие решения уполномочен принимать»
Результаты «на выходе»	а) Непосредственный (во времени) эффект от проекта или действий (мероприятий). б) Тип и количество/число «единиц продукции», произведенных в рамках проекта или какой-либо деятельности. [5]
Ответственность (за проект) «Владение» (проектом)	Ощущение «собственности», «владения» проектом, испытываемое группой людей по отношению к проекту, выражающееся в том, что они могут определять (до определенной степени) ход дальнейших событий, а также несут ответственность (до определенной степени) за осуществление намеченных действий.
(Широкое)Участие (в	Метод, позволяющий всем релевантным заинтересованным

проектах)	сторонам сделать свой вклад в планирование, реализацию и оценку проекта посредством организованного процесса переговоров.
Демократия на основе широкого участия	Система управления, при которой отдельные лица и заинтересованные группы принимают непосредственное участие в выработке и принятии решений. [6]
Партнерская организация	Организация, с которой осуществляющая проект организация сотрудничает на благо проекта.
МППЦ (Менеджмент Проектного Цикла)	Комплексный метод осуществления менеджмента, включающий планирование, реализацию проекта и оценку проекта в рамках цикла.
Выполнение, исполнение	а) Сам акт исполнения; процесс осуществления, претворения в жизнь; достижение; свершение; репрезентация посредством действия. [7] Выполнение задания: включает наличие знаний и навыков, необходимых для выполнения задания, практическое применение этих навыков, а также приложения данных знаний и навыков в процессе выполнения задания. [5]
План	Краткое изложение предполагаемых (в рамках проекта) действий, включающее комплекс человеческих, материальных и финансовых вложений/затрат в определенный период времени с целью достижения измеримых целей.
Планирование	Вся совокупность действий (мероприятий), встреч и решений, необходимых для продвижения проекта – проекта, подкрепленного адекватным планом реализации, т.е. имеющего четко сформулированную цель, предусматривающего конкретные действия (мероприятия) с указанием ответственных за их осуществление, а также использующего заранее оговоренное количество ресурсов.
Политика	Совокупность выработанных на высшем уровне руководящих предписаний, соблюдение которых необходимо для достижения целей, имеющих высокую значимость.
Подготовительный этап/ фаза	В МППА процедуре: фаза, результатом которой является проведение семинара по планированию или сессии по оценке; в ходе данной фазы предпринимается целый ряд важных действий (мероприятий) по сбору, обработке и распространению информации, а также в области логистики.
Приоритет	Уровень значимости (а иногда неотложности), приписываемый какой-либо деятельности, проблеме или проекту.
Список приоритетов	Перечень наиболее важных действий (мероприятий), проблем или проектов, ранжированный по степени их значимости/приоритетности; иногда перечень критериев, которым должна удовлетворять деятельность, проблема или проект, чтобы расцениваться как «приоритетные» (т.е. имеющие особую важность)
Проблема	Вопрос, требующий рассмотрения, решения и ответа. [7]
Проблемная зона(ы), область(и)	Группа (совокупность)(заранее определенных)проблем, принадлежащих к общей сфере.
«Проблемное» дерево	Трансформация/перевод проблемной зоны в «причинно-следственную» структуру (структурированный набор).
Процесс	Серия действий, изменений или функций, приводящая к определенному результату. [7]



Проект	Совокупность действий и мероприятий, осуществляемых в рамках определенного периода времени (т.е. имеющего четко выраженные начало и окончание) с использованием ограниченных и заранее оговоренных финансовых, материальных и человеческих ресурсов в целях достижения четко сформулированной конкретной цели (которая способствует достижению более общей, глобальной цели). [3]
Проектная группа	В МППА процедуре: группа, работающая с главным планировщиком проекта («движителем проекта») в целях обеспечения отлаженного процесса планирования проекта. [3]
Проектирование	Процесс выработки краткого описания (плана) того, что предполагается осуществить в рамках проекта, с какой целью, в каком порядке/последовательности и с кем/какими силами. [3]
«Промоутер», (Ответственный за продвижение проекта)	В МППА процедуре: лицо, ответственное за осуществление процесса планирования в рамках проекта
Конкретная цель (проекта)	(в логико-структурной схеме) Основная цель, на достижении которой сосредоточен проект (с тем, чтобы способствовать достижению общей/глобальной цели).
Анкета, опросник	Структурированный набор вопросов, изложенных в письменном виде и используемый как инструмент сбора данных; составляется таким образом, чтобы письменные ответы позволяли проверить одну или более выдвинутых гипотез.
Рекомендация	Предложение относительно определенного хода событий, выработанное на основании результатов предпринятой оценки.
Релевантность	Отражает степень адекватности проекта с точки зрения удовлетворения реальных потребностей. [3]
Перепланирование, повторное планирование	Процесс осуществления планирования «заново», даже в том случае, если после запуска проекта прошло некоторое время; как правило, подобная необходимость обусловлена результатами предпринятой оценки.
Ответственность	Состояние обязательной отчетности за результаты определенной деятельности или проекта.
Результат	То, что проект «производит» в результате своей деятельности (для достижения своей конкретной цели).
Риск	Нечто, что может произойти (с некоторой долей вероятности), порождая нежелательный эффект.
Оценка/анализ степени риска	Анализ (оценка или суждение относительно) рисков, сопряженных с определенной деятельностью или порождаемых окружающим контекстом (в ходе семинара по планированию осуществляется анализ риска относительно всех предположений/допущений: насколько велик риск того, что они оправдаются, и в какой мере это может представлять угрозу успешной реализации проекта?).
Услуга	Нечто, предоставляемое организацией или проектом, на что существует спрос/потребность со стороны целевой аудитории.
Социальное вмешательство	Деятельность (или ряд мероприятий), направленных на оказание влияния/воздействия на отношения/ деятельность внутри определенной социальной группы или системы.

Источник индикатора (показателя)	Документы или сферы жизнедеятельности, содержащие сведения относительно какого-либо индикатора (получаемые посредством заново произведенного измерения или на основании имеющихся результатов предыдущих измерений, которые могут являться данными, полученными другими организациями).
Должностные обязанности (Профессиональный профиль (сотрудника))	Перечень навыков и квалификаций, которым должны удовлетворять сотрудники, работающие в проекте.
Заинтересованная сторона, участник	Любая группа или лицо, на которых проект оказывает (прямое или косвенное, воображаемое или реальное) воздействие: кто-либо, имеющий конкретный «интерес» к проекту.
Стратегическое планирование	Планирование долгосрочных перспектив развития организации.
Успех	Состояние достижения заранее намеченной цели.
Надзор, наставничество	Ситуация, когда более опытный человек направляет и руководит обучающим процессом менее опытного человека с целью повышения эффективности осуществляемой деятельности.
Опрос	Упорядоченный процесс сбора информации при помощи структурированных анкет, призванных обеспечить статистическое подтверждение ряда выдвинутых гипотез.
Устойчивость, жизнеспособность	а) Способность (социальной) системы обеспечить продолжение деятельности, запущенной проектом, или поддерживать его воздействие проекта после его официального окончания. б) Долгосрочные усилия по развитию, направленные на улучшение экономического, политического и социального положения и качества жизни всех слоев населения, а также обеспечение устойчивого развития окружающей среды. [6]
Целевая группа	Группа, на которой сосредоточено вмешательство проекта/действия или мероприятия и на которую проект предполагает оказать адресное воздействие.
Анализ целевой группы	Анализ внутренней структуры и процессов принятия решений, присущих данной целевой группе.
Задание, задача	Четко определенная деятельность (мероприятие), преследующая конкретную цель, ответственность за выполнение которой будет возложена на определенного человека или группу лиц.
Анализ задания	Процесс выявления действий (мероприятий), подразумеваемых в рамках осуществляемой работы, с их последующей разбивкой на конкретные задания (задачи) и определением знаний и навыков, необходимых для выполнения каждого из них. Подобная информация часто используется в ходе разработки программы тренинга: для выявления потребностей тренинга или выработки инструментария для оценки его эффективности. [5]
Концептуальные рамки (проекта), Техническое задание	Спецификации, согласно которым внешние эксперты должны осуществлять свою деятельность в рамках проекта.
Временной график	Письменный план того, что и когда должно произойти.
«Сверху – вниз»	Процессы (к примеру, принятие решений и распространение

	информации), которые берут свое начало на высших ступенях организационной иерархии, а затем «спускаются вниз» на более низкие ступни иерархии.
Прозрачность	Ясность процесса принятия решений и информационных потоков внутри организации; степень легкости, с которой аутсайдер может понять процедуру принятия решения и организацию информационных потоков.
«Копилка идей»	Пространство на стене, где уже визуализированные идеи могут найти временное «пристанище», если существуют сомнения относительно того, как они могут быть использованы на данной стадии групповой работы.
Дерево (напр.: дерево решения)	График, не содержащий циклов.
Доверие	Возможность положиться на слова другого: когда слова и мысли соответствуют друг другу, внутренние и внешние намерения совпадают.
Пользователь	Тот, кто пользуется услугами, предоставляемыми в рамках проекта
Ранжирование идей	В МППА процедуре: ранжирование высказанных идей в соответствии с представлениями участника об их важности (при помощи разноцветных «липучек»).
(Стратегическое) Видение	(Более или менее) ясное представление или образ долгосрочных целей какой-либо организации или социальной группы.
Визуализация	В МППА процедуре: наглядное отображение высказанных участниками семинара (рабочей встречи и т.д.) идей в доступной для общего обозрения форме, которое вместе с тем служит своеобразной «памяткой» процесса групповой работы.
«Доска жалоб и предложений»	В МППА процедуре: свободное пространство на стене, где все участники семинара или рабочей встречи могут в любое удобное для них время оставить свои жалобы/претензии (предложения).
Семинар	Рабочая встреча, в ходе которой участники сообща вырабатывают что—либо (в МППА: план проекта или оценку).